

**PENGARUH PERSEPSI POLITIK ORGANISASI PADA
PENILAIAN KINERJA DENGAN MANAJEMEN KESAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum
Kota Surakarta)**



Oleh :

LUGMAN AZHARI Y

F. 0204092

**Pembimbing Skripsi
Dr. Mugi Harsono, M.Si**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Politik organisasi digambarkan sebagai " tindakan yang tidak secara resmi disetujui oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan" Greenberg & Baron, (dalam Chen & Fang 2008) akan nampak seperti suatu fakta hidup organisasi tidak bisa diacuhkan dalam kehidupan suatu organisasi. Perilaku politik dalam suatu organisasi seperti tempat berlindung dan tunduk kepada perbedaan di dalam sebuah persepsi. Mereka yang gagal untuk mengenal perilaku berpolitik mengabaikan kenyataan bahwa organisasi merupakan bagian dari sistem politik. Akan menjadi baik apabila semua organisasi atau kelompok – kelompok formal dalam organisasi dapat digambarkan saling mendukung, harmonis, saling percaya, bekerja sama, atau saling menyatu. Suatu wawasan yang nonpolitis dapat mempengaruhi seseorang untuk percaya bahwa pekerja akan berperilaku secara konsisten pada keinginan organisasi. Sebaliknya, suatu pandangan politik dapat menjelaskan banyak hal tentang perilaku yang tampaknya irasional dalam organisasi. Hal tersebut dapat membantu untuk menjelaskan, misalnya mengapa pekerja menahan informasi, membatasi output, mempublikasikan keberhasilan mereka, menyembunyikan kegagalan mereka dan terlibat dalam aktivitas serupa yang bertentangan dengan keinginan organisasi pada efektivitas dan efisiensi. Dalam Robbins (2003), ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku berpolitik yang pertama adalah faktor - faktor individu, para pekerja yang otoriter , cenderung berisiko tinggi, atau memiliki tempat pengaturan eksternal (menyakini bahwa tekanan dari luar diri mereka mengatur takdir mereka) berperilaku secara pol 1 memperhatikan konsekuensinya terhadap

organisasi. Suatu kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan otonomi, keamanan, atau status, juga merupakan pendukung utama terhadap kecenderungan pekerja untuk terlibat dalam berperilaku politik. Faktor kedua yang mempengaruhi perilaku berpolitik adalah faktor – faktor organisasi, aktivitas perilaku berpolitik lebih merupakan fungsi budaya organisasi karena kebanyakan organisasi yang mempunyai sejumlah besar pekerja dengan karakteristik yang berbeda – beda, masih menunjukkan perilaku berpolitik yang beragam secara luas. Budaya yang ditandai dengan kepercayaan yang rendah, kerancuan peraturan, sistem penilaian kinerja yang tidak jelas, kegiatan yang tanpa alokasi dana penghargaan, pembuatan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi terhadap kinerja, dan manajer senior yang mandiri akan menciptakan kesempatan bagi terpeliharanya aktivitas – aktivitas politik. Semakin kecil kepercayaan dalam sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat berperilaku politik. Jadi, kepercayaan tinggi dapat menekan tingkat berpolitik. Membangun kepercayaan, kerjasama dan integritas bukan merupakan hal yang mudah. Proses untuk membangunnya dibutuhkan proses panjang apalagi jika kebohongan dalam proses politik sebelumnya terungkap dan berpengaruh negatif bagi organisasi. Untuk itu diperlukan kemampuan diplomasi dan taktik untuk memperbaiki kembali image yang tercoreng akibat kebohongan masa lalu agar kepercayaan, kerjasama dan integritas dapat dibangun kembali. Menurut Chen & Fang (2008) dalam penelitiannya terdapat tiga dimensi antara lain *Organizational practices and policies* (praktek dan kebijakan organisasi), *Colleagues behavior* (perilaku rekan kerja) dan *Go along to get ahead* (Untuk terus mencapai tujuan).

Kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Prawirosentono (1999) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya pencapaian

tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kegiatan evaluasi kinerja jauh dari suatu ilmu yang sempurna. Semakin banyak organisasi memakai kriteria subjektif dalam penilaian, menekankan pada nilai masukan satu pihak, atau membiarkan waktu yang signifikan berlalu antara tindakan dan penilaiannya, akan semakin besar kemungkinan seorang pekerja dapat menghindar dari berpolitik. Kriteria kinerja yang subjektif menciptakan kerancuan. Penggunaan masukan sepihak memicu individu untuk melakukan apapun yang diperlukan untuk tampil dengan baik pada penilaian tersebut, tapi sering suatu kinerja yang baik pada bagian terpenting lainnya dari suatu pekerjaan tidak dinilai. Tenggat waktu antara tindakan dan penilaiannya juga merupakan suatu faktor yang relevan, semakin lama periode waktu, semakin tidak mungkin seorang pekerja diuntungkan oleh perilaku berpolitik.

Setiap karyawan menjalankan peran dan fungsi masing-masing dalam organisasi sesuai dengan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Organisasi bertanggung jawab mengatur proses interaksi dan transaksi karyawan dalam organisasi berdasarkan *rule of the game* yang disusun. Salah satu bentuk *rule of the game* yang digunakan untuk mengatur dan mengkomunikasikan posisi, fungsi dan peran setiap individu dalam organisasi adalah *job description* dan *job specification*. Berdasarkan analisa jabatan, pola perilaku dan interaksi karyawan diatur mengikuti aturan yang telah disusun. Setiap pekerja dituntut menjalankan tugas dan fungsinya mengikuti analisa jabatan, walaupun terkadang tidak setiap karyawan mampu secara mandiri menyelesaikan setiap tugas yang diemban. Untuk itu peran kerjasama dalam kelompok dan tim menjadi penting dan keinginan untuk saling membantu diluar tugas dan tanggung jawab setiap individu harus dikembangkan.

Tujuan evaluasi yang baik adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja

seorang individu sebagai suatu dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan Robbins (2003). Sehingga dibutuhkan *supervisor* untuk memastikan implementasi tujuan tersebut tercapai. Untuk itu, koordinasi yang baik dan dilandasi kepercayaan antara pekerja dan *supervisor* harus dibangun untuk menciptakan persepsi baik karyawan terhadap proses evaluasi secara keseluruhan. Namun jika struktur, budaya dan lingkungan organisasi menstimulasi munculnya perilaku berpolitik yang tidak baik, akan berakibat pada rendahnya tingkat kepercayaan antar individu, sosialisme menurun dan setiap karyawan hanya berfikir untuk mencapai kepentingannya sendiri.

Dalam suatu organisasi dimana seorang karyawan yang merasa perilaku politiknya akan tersebar luas dalam organisasinya menggunakan taktik manajemen kesan untuk meningkatkan atau melindungi bagian dari manfaat dan sumber daya organisasinya. Kita boleh menghormati manajemen kesan sebagai proses yang ditempuh individu dalam upaya mengendalikan kesan orang – orang lain mengenai dirinya Robbins (2003). Individu memodifikasi perilaku mereka berdasarkan pada perhitungan mereka untuk mengantisipasi hasil. Manajemen kesan adalah pikiran untuk menjadi satu jenis perilaku politik dalam pekerjaan untuk memperoleh suatu hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, adalah pantas untuk menyelidiki bagaimana persepsi individu dari politik organisasi dapat mempengaruhi tujuan perorangan yang dilibatkan dalam perilaku manajemen kesan dalam mengejar capaian penilaian kinerja yang tinggi. Dalam penelitian ini terdapat dua dimensi manajemen kesan yaitu *Job – focused* (Fokus Pekerjaan) dan *Supervisor – focused* (Fokus *supervisor*) (Chen & Fang 2008)

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Chen & Fang (2008) dengan memakai sampel Perusahaan milik pemerintah. Karena perusahaan pemerintah dapat disamakan dengan perusahaan pribadi (Chen & Fang 2008), dalam

penelitian ini mengambil sampel Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. PDAM kota Surakarta merupakan perusahaan jasa penyedia air minum di wilayah Solo. Dengan luasnya jangkauan tentunya PDAM mempunyai karyawan - karyawan yang tidak sedikit dan juga orang – orang yang berkualitas. Perusahaan PDAM dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen sangat tergantung pada kinerja para karyawannya.

Dalam penelitian ini persepsi politik organisasi digunakan sebagai variabel independen. Variabel yang digunakan sebagai variabel dependen yaitu penilaian kinerja, sementara manajemen kesan digunakan sebagai pemoderasi kedua variabel tersebut. Dari uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul

“PENGARUH PERSEPSI POLITIK ORGANISASI PADA PENILAIAN KINERJA DENGAN MANAJEMEN KESAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI”

B. PERUMUSAN MASALAH

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Persepsi karyawan tentang dimensi - dimensi politik organisasi berpengaruh negatif pada penilaian kinerja?
2. Apakah ketegasan karyawan dalam dimensi- dimensi manajemen kesan berpengaruh positif pada penilaian kinerja?
3. Apakah manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilaksanakan adalah:

1. Untuk menguji persepsi karyawan tentang dimensi - dimensi politik organisasi berpengaruh negatif pada penilaian kinerja.
2. Untuk menguji ketegasan karyawan dalam dimensi - dimensi manajemen kesan berpengaruh positif pada penilaian kinerja.

3. Untuk menguji manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, penelitian bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengelola karyawan terutama penilaian kinerja karyawan.
2. Bagi akademisi, dengan adanya penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi peneliti lain pada bidang kajian yang sama

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A. Persepsi politik organisasi

1. Pengertian

Politik organisasi telah dijelaskan dalam berbagai penjelasan. Tetapi pada hakekatnya semua berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota – anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan secara organisasi tidak bersanksi Robbins (2003). Kreitner & Kinicki (2001) menggambarkan Politik organisasi sebagai tindakan untuk mempengaruhi secara disengaja dengan tujuan untuk meningkatkan atau melindungi diri keinginan individu atau kelompok. Pfeffer (dalam Chen & Fang 2008) menggambarkan politik organisasi sebagai “ studi kuasa didalam tindakan”. Definisi ini, meliputi hampir bermacam-macam usaha untuk memperoleh atau menggunakan pengaruh yang terjadi didalam menentukan suatu pekerjaan. Lebih lanjut Robbins (2003) mendefinisikan perilaku politik dalam organisasi sebagai kegiatan – kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi.

Dalam politik organisasi tidak semua mempunyai kesamaan politik, dalam beberapa organisasi misalnya, permainan politik itu terang – terangan dan merajalela, ⁸ organisasi lain politik memainkan suatu peran kecil dalam mempengaruhi hasil.

2. Faktor yang mempengaruhi politik organisasi

Dalam Robbins (2003) dijelaskan faktor – faktor tersebut antara lain:

a. Faktor Individu

- 1) Pengawasan diri yang tinggi.
- 2) Lokasi pengawasan interval.
- 3) Banyak akal.
- 4) Investasi organisasi.
- 5) Memperhatikan alternatif kerja.
- 6) Peluang sukses.

b. Faktor Organisasi.

- 1) Berhubungan dengan sumber.
- 2) Keuntungan promosi.
- 3) Kepercayaan rendah.
- 4) Aturan ambiguitas.
- 5) Sistem evaluasi kinerja tidak jelas.
- 6) Tekanan kerja yang tinggi.
- 7) Faktor manajer senior.

3. Taktik politik organisasi

Kreitner & Kinicki (2001) dalam bukunya menjelaskan ada 8 taktik politik yang dipergunakan karyawan dalam taktik politik organisasi. Adapun taktik tersebut antara lain:

a. Menyerang atau menyalahkan orang yang lain.

Digunakan untuk menghindari atau memperkecil asosiasi kegagalan.

b. Penggunaan informasi sebagai alat politik.

Melibatkan penuh arti dengan menyimpan atau menolak informasi.

- c. Menciptakan suatu gambaran baik (managemen kesan).

Kepengurusan untuk sukses, mempertahankan norma-norma organisasi dan menarik perhatian ke salah satu kesuksesan dan yang pengaruh.

- d. Mengembangkan suatu dasar dukungan.

Memberikan dukungan utama untuk suatu keputusan. Membangun komitmen dengan yang lain untuk sebuah keputusan melalui keikutsertaan.

- e. Memuji-muji orang yang lain (*ingratiation*)

Membuatkan pengaruh agar merasa baik

- f. Pembentukan kekuatan koalisi dengan rekan yang kuat.

Bersekutu dengan orang-orang yang kuat yang dapat menghasilkan.

- g. Berhubungan dengan orang-orang yang berpengaruh.

Membangun suatu jaringan pendukung baik didalam dan diluar organisasi.

- h. Menciptakan kewajiban(hal timbal balik)

Menciptakan hutang sosial (saya melakukan suatu kebaikan ke anda, maka anda berhutang kepadaku suatu kebaikan).

Dalam studi ini, *index* Persepsi organisasi politik yang dikembangkan oleh Chen & Fang (2008) mempunyai tiga dimensi, antara lain:

- a. *Organizational practices and policies* (praktek dan kebijakan organisasi)

Persepsi politik organisasi dalam praktek dan kebijakan organisasi

diperlukan untuk menentukan posisi seseorang serta besarnya gaji atau upah yang diberikan organisasi kepada karyawannya)

b. Colleagues behavior (perilaku rekan kerja)

Perilaku yang dilakukan oleh para karyawan dalam melakukan interaksi dengan para karyawan lainnya.

c. Go along to get ahead (Untuk terus mencapai tujuan)

Persepsi politik organisasi digunakan sebagai alat untuk memudahkan seorang karyawannya dalam rangka untuk mencapai posisi yang ia harapkan.

B. Penilaian Kinerja

1. Pengertian

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Menurut Handoko (2001) penilaian kinerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. ”Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut

dalam keputusan-keputusan promosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), demosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), terminasi (penghentian/pemecatan karyawan), dan kompensasi (imbalan). Dalam pendekatan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu dimasa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan.

2. Manfaat penilaian kinerja.

Adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja menurut Heidjrachman & Husnan (2002) adalah:

- a. Perbaikan Kinerja Karyawan ; sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk koreksi kegiatan- kegiatannya dalam perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi ; membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan pemberian kompensasi lainnya.
- c. Keputusan Penempatan ; kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.
- d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan ; kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier ; umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karier yang ada di perusahaan

dan keputusan karier lainnya.

- f. Penyimpangan Proses Staffing ; prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.

- g. Ketidak-akuratan Infomasional ; penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
- h. Kesalahan Desain Pekerjaan ; desain pekerjaan yang salah bisa mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.
- i. Kesempatan Kerja yang Adil ; penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.
- j. Tantangan Eksternal ; kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Orang yang berhak mengevaluasi kinerja karyawan adalah (Robbins, 2003):

- a. Atasan langsung
- b. Rekan kerja
- c. Pengevaluasian diri sendiri
- d. Bawahanan langsung
- e. Pendekatan Menyeluruh

3. Metode penilaian evaluasi kinerja.

Tehnik –tehnik khusus dalam mengevaluasi kinerja adalah (Robbins, 2003) :

a. Esai tertulis

Metode paling sederhana hanya dengan menulis suatu cerita yang mendiskripsikan kekuatan, kelemahan kinerja masa lalu, potensi dan sasaran untuk perbaikan.

b. Insiden kritis

Insiden kritis memfokuskan perhatian penilaian pada perilaku – perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dan melaksanakan pekerjaan secara tidak efektif.

c. Skala penilaian grafik

Suatu metode evaluasi dimana pengevaluasi menilai faktor – faktor kinerja berdasarkan suatu skala *inkremental*.

d. Skala penilaian perilaku berjangkar

Suatu metode evaluasi dimana perilaku yang benar – benar yang berkaitan dengan pekerjaan dinilai sepanjang suatu *kontinuum*.

e. Perbandingan orang berjamak

Suatu metode yang membandingkan masing – masing karyawan dengan setiap karyawan lain dan memberi suatu peringkat rangkuman yang didasarkan pada banyaknya skor tunggal yang dicapai karyawan itu.

4. Kendala terhadap penilaian kinerja.

Kendala terhadap penilaian kinerja adalah (Sculer & Jackson, 1999)

a. Kurangnya integritas strategis

Proses penilaian sering kali mengarah pada konflik karena tujuannya tidak disejajarkan dengan keseluruhan sasaran

organisasi.

b. Kekuasaan dan politik

Karyawan dengan ranking lebih tinggi biasanya mengevaluasi karyawan yang mempunyai ranking yang lebih rendah dan kurang berkuasa.

c. Sasaran pihak – pihak yang berkepentingan

Pada saat mengejar sasaran evaluasi, seorang atasan membuat penilaian yang mempengaruhi secara langsung karier dan imbalan bawahan.

d. Fokus persepsi

Halangan ini menggunakan penilaian kinerja secara efektif adalah perspektif berbeda – beda yang dibawa semua pihak kedalam proses.

e. Konsekuensi konflik yang lekat

Diantara beberapa konflik yang melekat dalam penilaian kinerja adalah *ambivalensi*, penghindaran, sikap *defensif*.

C. Manajemen Kesan

1. Pengertian

Manajemen kesan sebagai motivasi perilaku politik, yang menempatkan tujuan pribadi di atas tujuan kelompok atau tujuan organisasi (Sussman *et al.*, 2002). Robbins (2003) menjelaskan bahwa manajemen kesan merupakan proses yang ditempuh individu untuk mengendalikan kesan orang lain terhadap dirinya. Dalam Manajemen Kesan, keinginan atau tuntutan dibuat sedemikian rupa agar hal tersebut dipersepsikan secara positif oleh orang lain akan manfaat dari keinginan dan tuntutan itu bagi

orang-orang dalam organisasi dan lingkungan (formal dan non formal). Dalam konteks politik, hal itu agar memungkinkan membantu membelokkan distribusi keuntungan agar menguntungkan kepentingan /keinginan / tuntutan. Ada dua kategori manajemen kesan yaitu manajemen kesan bertahan (*defensive*) dan manajemen kesan ketegasan (*assertive*) dari berbagai penelitian dalam Chen & Fang (2008). Strategi bertahan digunakan untuk merespon kinerja yang lemah, misalnya penilaian, alasan dan permohonan maaf. Sedangkan strategi ketegasan digunakan untuk membuat reputasi khusus kepada target pendengar yang spesifik dan tidak selalu bereaksi atas situasi permintaan. Wayne and Liden, 1995 (dalam Chen & Fang, 2008). Dalam penelitian ini fokus kepada manajemen kesan ketegasan (*assertive*), yaitu tentang cara karyawan untuk memperoleh penilaian kinerja yang baik. Dalam Chen & Fang, (2008), Wayne & Liden, merumuskan manajemen kesan ada tiga yaitu taktik fokus *supervisor* (*Supervisor – focused tactics*), taktik fokus diri sendiri (*self – focused tactics*) dan taktik fokus pekerjaan (*job – focused tactics*). *Supervisor – focus tactics* berpusat pada perilaku dan pernyataan lisan yang ditujukan kepada *supervisor*. Karyawan menggunakan taktik ini untuk memuji *supervisor* dan menyukai dia atau mereka. *Self – fokus tactics* merupakan karakteristik dari perilaku untuk menciptakan kesan bawahan yang menyenangkan dan orang yang sopan. *Job – focus tactics* terdiri dari perilaku dan pernyataan lisan yang berhubungan dengan penilaian kinerja individu. Dapat dikatakan, individu menggunakan taktik ini untuk memanipulasi informasi yang berhubungan dengan penilaian kinerja untuk mendapan kesan yang positif dari

supervisor.

2. Tehnik manajemen kesan

Tehnik manajemen kesan antara lain: (Robbins 2003)

a. Kecocokan.

Setuju dengan pendapat orang lain dengan harapan mendapat persetujuan darinya.

b. Alasan.

Menjelaskan suatu kejadian yang dapat diperkirakan dengan maksud meminimalkan kekerasan yang nyata pada perkiraan.

c. Permintaan Maaf.

Bentuk tanggung jawab atas peristiwa yang tidak dikehendaki dan selalu mencoba meminta maaf atas tindakannya.

d. Aklamasi.

Penjelasan peristiwa yang mungkin untuk meminimalkan hasrat yang berdampak pada orang lain.

e. Bujukan.

Pujian pada orang lain tentang kebaikan supaya kelihatan pengertian dan menyukainya.

f. Kemurahan.

Mengerjakan sesuatu untuk kebaikan orang lain untuk mencapai persetujuan.

g. Assosiasi .

Meningkatkan atau melindungi pendapat orang lain dengan

mengelola informasi tentang orang dan sesuatunya dengan yang lain diasosiasikan.

Dalam studi ini, *index* Manajemen kesan yang dikembangkan oleh Chen & Fang (2008) mempunyai dua dimensi, antara lain:

a. Job – focused (Fokus Pekerjaan)

Taktik *Job-focused* meliputi perilaku dan statemen lisan yang dihubungkan dengan penilaian kinerja individu, yang akan mengatakan, individu pekerja yang memanfaatkan taktik ini untuk memanipulasi informasi yang berhubungan dengan penilaian pekerjaannya untuk membuat kesan positif atas *supervisor*.

b. Supervisor – focused (Fokus *supervisor*)

Taktik *supervisor* berpusat pada perilaku dan statemen lisan yang diarahkan pada *supervisor*. Individu menggunakan taktik ini dengan memuji *supervisor* dan mengerjakan kebaikan pribadi untuk dia atau mereka.

D. Review penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis

1. Pengaruh persepsi politik organisasi terhadap Penilaian kinerja.

Persepsi alami individu tentang politik dari lingkungan pekerjaan mereka akan mempengaruhi cara mereka melakukan pekerjaan dan mempengaruhi bagaimana mereka merasakan tentang perusahaan, bos, dan rekan kerja mereka(Ferris et al.,1996). Penelitian Empiris menunjukkan adanya suatu hubungan signifikan antara persepsi politik organisasi dan hasil individu yang merugikan, termasuk tingginya tingkat keinginan pindah, *anxiety*, dan *Stress* serta rendahnya tingkat kepuasan kerja,

komitmen organisasi, penilaian kinerja, dan organisasi *citizenship* (Cropanzano *et al.*, 1997)

Studi Empiris sebelumnya mendukung langsung dan hubungan negatif antara persepsi politik organisasi dan penilaian kinerja (Vigoda, 2000). Begitu persepsi yang tinggi dari politik organisasi mendorong ke arah rendahnya harapan, karyawan tidak termotivasi untuk mengubah perilaku mereka, sebab mereka gagal melihat usaha penghargaan hubungan. Sebaliknya, jika tempat kerja dirasa seperti tidak sedang berpolitik, karyawan dapat mengharapkan suatu mata rantai kuat antara perilaku dan penghargaan, dan di sana adalah daya dorong untuk melakukan penyesuaian perilaku mereka dalam mengejar penghargaan diinginkan Chen & Fang (2008).

H1 : Persepsi karyawan tentang dimensi – dimensi politik organisasi berpengaruh negatif pada penilaian kinerja.

2. Pengaruh Manajemen kesan terhadap Penilaian kinerja.

Pendapat dasar teori manajemen kesan adalah bahwa seorang aktor yang dengan sadar membangun pribadi untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya memberi situasi yang ia hadapi pada waktu itu (Chen & Fang, 2008). Ketika pencarian kebaikan dari orang yang mempunyai kekuasaan mempunyai pengaruh, atau ketika mencoba untuk mempengaruhi hasil penilaian yang menguntungkan dirinya, anggota organisasi akan mulai bekerja dengan sandiwara tingkah laku untuk merancang gambaran yang paling baik (Sussman, et al., 2002).

Ada dua kategori utama strategi manajemen kesan yaitu bertahan dan

tegas (Mohamed *et al.*, 1999;) strategi bertahan digunakan untuk menanggapi kinerja yang lemah, seperti tanggung jawab, alasan, permintaan maaf, dan lain - lain. Sedangkan dalam strategi tegas adalah dengan aktif digunakan untuk menetapkan reputasi tertentu dengan target pendengar yang spesifik, dan tidaklah selalu reaksi ke situational permintaan (Wayne dan Liden, 1995 dalam Chen & Fang, 2008).

Gardner dan Martinko (1988), karyawan diuraikan seperti para aktor pada panggung organisasi, mencoba untuk menyampaikan gambaran keinginan kepada pendengarnya (misal: para penyelia mereka). Karyawan termotivasi untuk mengubah orang lain dengan kesannya untuk mencapai tujuan mereka, sebagai contoh, gaji yang lebih baik, promosi, atau nilai prestasi kerja tinggi. *Expectancy theory* adalah suatu teori proses motivasi, mengusulkan pengeluaran dari usaha individu nantinya akan ditentukan oleh hasil yang diharapkan dan nilai yang ditempatkan pada hasil didalam seorang manajer (Isaac *et al.*, 2001). Motivasi untuk menggunakan kesan manajemen telah digambarkan dalam kaitan dengan biaya penghargaan perbandingan didalam hubungan sosial, dimana karyawan dapat mencoba untuk mempengaruhi orang yang lain untuk merasakan apa yang menjadi gagasan dan pendapatnya.

Dari penelitian Empiris diatas ada hubungan positif antara perilaku ketegasan manajemen kesan dan kinerja (Zivnuska *et al.*, 2004). Chen & Fang (2008) menyatakan bahwa jika seorang *supervisor* mempertimbangkan ketegasan perilaku manajemen kesan sebagai ketulusan hati, karyawan mungkin lebih berkeinginan melibatkan perilakunya sedemikian rupa, dan mungkin untuk meningkatkan penilaian

kinerjanya. Ini kontras, karyawan menolak untuk mempekerjakan ketegasan perilaku manajemen kesan jika ia tidak percaya *supervisor* akan menjadi terpengaruh oleh perilaku ketika menilai kinerjanya.

H2 : Ketegasan karyawan dalam dimensi - dimensi manajemen kesan berpengaruh positif pada penilaian kinerja.

3. Manajemen kesan sebagai variabel moderasi.

Expectancy theory menguraikan mekanisme karyawan yang termotivasi untuk mengubah perilaku mereka dalam mengejar suatu penghargaan yang mereka inginkan. Penghargaan *eksternal* dipandang sebagai daya dorong dari belakang seperti perilaku. Individu akan melakukan penyesuaian diri mereka, ketika mereka merasa usahanya memperoleh hasil yang diinginkan secara konsisten sesuai dengan harapan mereka (Karathanos *et al.*, 1994).

Zivnуска et al. (2004) mendukung efek interaksi manajemen kesan dan persepsi politik organisasi pada penilaian. Chen & Fang (2008) mempunyai kepercayaan untuk mengira bahwa ketika organisasi merasa dilingkungan tingkat rendah dari politik organisasi, karyawan percaya jika mereka memodifikasi perilaku mereka hingga konsisten dengan harapan, mereka akan memperoleh penilaian prestasi. Begitu, karyawan yang merasa tingkat rendah untuk politik organisasi akan melibatkannya di dalam ketegasan manajemen kesan sebagai hasil manfaat dari suatu penilaian *supervisor*.

H3 : Manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja

E. KERANGKA TEORITIS

Penelitian ini, berdasarkan dari landasan teori yang telah dijelaskan diatas, mencoba untuk menguji kembali apakah dimensi dari persepsi politik organisasi yang terdiri dari *organizational practices and policies, colleagues behavior, go along to get ahead* akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja setelah manajemen kesan yang terdiri dari *job – focused dan supervisor - focus* dimasukkan sebagai pemoderasi.

Untuk memudahkan alur pemikiran dalam penelitian ini, hubungan antar variabel-variabel yang diteliti akan digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran. Faktor-faktor dari persepsi politik organisasi penyebab terjadinya penilaian kinerja terdiri dari *organizational practices and policies* (kebijakan dan praktek organisasi), *colleagues behavior* (perilaku rekan kerja) , *go along get ahead* (untuk mencapai tujuan). Persepsi politik organisasi sebagai variabel independen, penilaian kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan manajemen kesan yang terdiri dari *job – focused* (fokus – kerja) , *supervisor – focused* (fokus – penyelia) sebagai variabel moderasi.

Persepsi politik organisasi yang merupakan studi kuasa dalam tindakan (Pfeffer, dalam Chen dan Fang, 2008). Definisi macam ini , tentu saja, akan meliputi hampir bermacam-macam usaha untuk memperoleh atau menggunakan pengaruh dalam suatu pekerjaan.

Penilaian kinerja sebagai variabel dependen. Merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

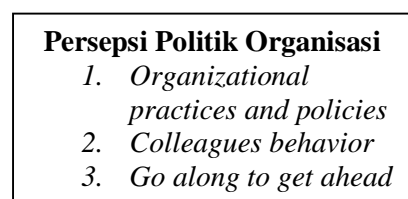
Manajemen kesan digunakan sebagai variabel moderasi yang dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh persepsi politik organisasi terhadap penilaian kinerja. Diartikan pula sebagai perbedaan pengukuran terhadap hasil yang terjadi dilihat dari *job- focused* dan *supervisor – focused*.

Kerangka teoritis yang dikembangkan dapat digambarkan sebagai berikut :

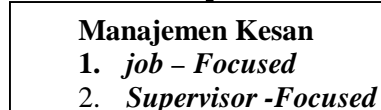
Gambar II. 1

Kerangka teoritis

Variabel Independen



Variabel Dependen



1

3

2

Variabel moderasi

Keterangan :

Variabel Independen : Persepsi politik organisasi (*organizational practices and policies, colleagues behavior, go along get ahead*).

Variabel Dependen : Penilaian kinerja

Variabel Moderasi : Manajemen Kesan (*job – focused dan supervisor –focused*)

Keterangan Kerangka Pikiran

Dari kerangka pikiran diatas dapat dijelaskan Persepsi politik Organisasi sebagai variabel independen yang terdiri dari *organizational practices and policies, colleagues behavior, go along get ahead* yang mempunyai pengaruh negatif pada penilaian kinerja. *Organizational practices and policies* (praktek dan kebijakan organisasi) ketika karyawan aktif menggunakan *organizational practices and policies* dalam organisasi maka akan menimbulkan kekacauan atau ketidakseimbangan dalam hal penentuan posisi dan gaji dalam perusahaan. Hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan.

Colleagues behavior, dalam interaksi antara karyawan satu dengan

yang lain, akan terjadi konflik apabila para karyawan dalam perilakunya saling menjatuhkan demi mendapat penilaian kinerja yang bagus. Hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan.

Go along get ahead, ketika karyawan berusaha mendapatkan sesuatu yang dia harapkan, maka karyawan tersebut akan cenderung ambisius sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Manajemen kesan yang terdiri dari *job – focused* dan *supervisor – focused*. Sebagai variabel moderasi yang mempunyai pengaruh positif pada penilaian kinerja. *Job – focused* (fokus pekerjaan) karyawan yang melakukan teknik manajemen kesan memodifikasi atau memanipulasi informasi yang berhubungan dengan penilaian kinerja untuk membuat kesan positif atas *supervisor* sehingga dalam penilaian kinerjanya karyawan tersebut mendapat penilaian yang bagus.

Supervisor – focused (fokus penyelia) individu – individu karyawan menggunakan taktik manajemen kesan dengan cara memuji dan mengerjakan kebaikan pribadi bagi *supervisor* (misal : membuatkan teh). Hal ini dilakukan oleh karyawan untuk mendapatkan penilaian yang bagus dari supervisor. Manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja. Dalam hal ini manajemen kesan dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja. Karyawan yang merasa tingkat politik organisasi rendah akan melibatkannya dalam manajemen kesan untuk memperoleh hasil yang bagus dalam penilaian kinerjanya.

F. VARIABEL KONTROL

Jenis kelamin karyawan, masa jabatan dan status (golongan) pekerjaan sebagai variabel kontrol. Jenis kelamin, masa kerja dan status (golongan) digunakan sebagai variabel kontrol karena sejak penelitian terdahulu jenis kelamin, masa jabatan, dan Status (golongan) memberikan variasi perbedaan dalam penilaian kinerja Judiesch & Lyness, Singh & Vanicombe, (dalam Chen & Fang 2008). Penelitian ini merupakan replikasi penuh dari jurnal yang pernah diteliti oleh Chen dan Fang (2008).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana dari struktur penelitian yang mengarahkan proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien dan efektif (Jogiyanto, 2004). Menurut Indriantoro dan Supomo, (2002), secara umum desain penelitian ditentukan oleh karakteristik-karakteristik dari penelitian itu sendiri, meliputi: tujuan studi, tipe hubungan antar variabel, lingkungan studi, unit analisis, horison waktu dan pengukuran *construct*.

1. Tujuan Studi

Tujuan studi penelitian ini adalah *hypothesis testing* (pengujian hipotesis), yaitu penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja dengan manajemen kesan sebagai moderasi.

2. Tipe Hubungan Variabel

Tipe hubungan dalam penelitian ini adalah hubungan sebab akibat (kausal), yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah persepsi politik organisasi sedangkan penilaian kinerja merupakan variabel dependen dan manajemen kesan sebagai moderasi.

3. Lingkungan Penelitian

Penelitian ter 29 fenomena dapat dilakukan pada lingkungan yang natu ungan buatan. Lingkungan (*setting*) penelitian ini adalah lingkungan yang natural, yaitu dengan mengambil subyek penelitian karyawan PDAM surakarta..

4. Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian dan merupakan elemen penting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Unit analisis penelitian ini adalah tingkat individual, yaitu data yang dianalisis berasal dari setiap individu karyawan.

5. Horison Waktu

Data penelitian dapat dikumpulkan sekaligus pada waktu tertentu (satu titik waktu) atau dikumpulkan secara bertahap dalam beberapa waktu yang relatif lebih lama, tergantung pada karakteristik masalah yang akan dijawab. Penelitian ini merupakan studi satu tahap (*one shot study*), yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu.

6. Pengukuran *Construct*

Construct merupakan abstraksi dan fenomena atau realitas untuk keperluan penelitian harus dioperasionalkan dalam bentuk variabel yang diukur dengan berbagai macam nilai. Pengukuran *construct* dalam penelitian ini menggunakan skala interval, yaitu skala yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* yang diukur. Skala interval yang digunakan dinyatakan dengan angka 1 sampai 5.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan orang, gejala, kejadian atau sesuatu yang akan diselidiki dan akan dikenakan generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi sampel (Sekaran, 2000). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada perusahaan daerah air minum kota Surakarta yang berjumlah 464 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi untuk diteliti Sekaran (2000). Syarat-syarat dalam pengambilan sampel, sampel harus mewakili populasi. Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah seluruh pegawai yang dipilih dari setiap unit yang ada pada Perusahaan daerah air minum kota Surakarta. Rumus yang dipakai untuk mengetahui jumlah sampel dari suatu populasi menurut sevilla (1993) menggunakan rumus slovin, yaitu :

$$n : \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana : n : Ukuran sampel

 N : Ukuran populasi

 E : Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan
(persen kelonggaran ketidak telitian karena
kesalahan pengambilan sampel populasi)

Berdasarkan rumus diatas dapat diketahui sampel yang akan diambil sebanyak :

$$n : \frac{464}{1 + 464(10\%)^2}$$

n : 99,78 dibulatkan menjadi 100 orang

3. Teknik Sampling

Teknik Sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan desain *Proportional Random Sampling*, dimana banyaknya subjek dalam setiap subkelompok harus diketahui perbandingannya terlebih dahulu, kemudian ditentukan persentase besarnya sampel secara proporsional tiap subkelompok, kemudian dari subkelompok tersebut dipilih sampel secara acak (Azwar, 1999).

Adapun rumus yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah :

$$\text{Sampel} = \frac{\text{jumlahkaryawantiapbagian}}{\text{ukuranpopulasi}} \times \text{ukuran sampel}$$

Tabel III.1

Daftar Distribusi Populasi karyawan dan Pengambilan Sampel

NO	BAGIAN	POPULASI KARYAWAN	SAMPEL
1.	Unit pengawasan intern	7	1
2.	Umum	26	7
3.	Keuangan	72	15
4.	Langganan	40	7
5.	Perencanaan	14	3
6.	Distribusi	66	14
7.	Produksi	73	16
8.	Peng. Keh. Air	24	5
9.	Unit air kotor	22	5
10.	Unit Lit & Bang	11	2
11.	Unit kolam renang	26	7
12.	Satpam	19	4
13.	Cab. Wil. Utara	64	14
Jumlah		464	100

Sumber : Data primer yang diolah

C. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner. Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada

responden untuk dijawab dan kemudian responden memilih alternatif jawaban yang sudah disediakan sehingga responden tidak diberi kesempatan menjawab diluar jawaban yang telah disediakan.

D. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber-sumber data:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 1999). Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, misalnya dari studi pustaka dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari sumber-sumber tertulis (*literatur*) dan sumber lain, seperti pihak-pihak terkait yang ada hubungannya dengan masalah penelitian yang sedang dilakukan.

E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi variabel Persepsi politik organisasi, Manajemen Kesan dan Penilaian kinerja

1. Variabel Independen : Persepsi politik organisasi

Persepsi politik organisasi didefinisikan sebagai penggunaan

kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota – anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan secara organisasional tidak bersanksi. Dalam persepsi politik organisasi terdapat 19 item pertanyaan, yang terdiri dari *Organizational practices and policies* (praktek dan kebijakan organisasi) 12 item pertanyaan, *Colleagues behavior* (perilaku rekan kerja) 5 item pertanyaan, *Go along to get ahead* (Untuk terus mencapai tujuan) 2 item pertanyaan.

Ukuran ini didasarkan pada tiga dimensi yang ada dalam penelitian Chen & Fang (2008) . Pengukuran variabelnya dengan Skala Likert lima point. Terdiri dari (1) Sangat Tidak Setuju <STS>, (2) Tidak Setuju <TS>, (3) Netral <N>, (4) Setuju <S>, (5) Sangat Setuju <SS>.

2. Variabel Moderasi : Manajemen Kesan

Merupakan Proses yang ditempuh individu untuk mengendalikan kesan orang lain terhadap dirinya. Dalam rangka menilai dimensi – dimensi manajemen kesan dari para karyawan, kita menggunakan 10 item pertanyaan ketegasan manajemen kesan yang dikembangkan oleh Wayne dan Liden (1995) dalam Chen & Fang (2008). 10 item pertanyaan tersebut terdiri dari 5 item pertanyaan *Job – focused* (Fokus Pekerjaan) dan 5 item pertanyaan *Supervisor – focused* (Fokus supervisor). Para bawahan melaporkan bagaimana mereka menjawab sepuluh jenis pertanyaan perilaku manajemen kesan dengan *five-point* skala. Terdiri dari (1) Tidak Pernah <TP>, (2) Jarang <J>, (3) Netral <N>, (4) Sering <S>, (5) Selalu <SL>.

3. Variabel Dependen: Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam rangka menilai penilaian kinerja dari para karyawan, kami menggunakan 7 item pertanyaan penilaian kinerja yang diambil dari Arsinta.D, & Harsono. M (2002). Manajer melaporkan bagaimana mereka menjawab tujuh jenis pertanyaan penilaian kinerja dengan *five-point* skala. Terdiri dari (1) Sangat Tidak Baik <STB>, (2) Tidak Baik <TB>, (3) Netral <N>, (4) Baik , (5) Sangat Baik <SB>.

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data observasi agar pihak lain dapat dengan mudah memperoleh gambaran mengenai sifat, objek dan data tersebut (Sekaran, 2000). Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberikan penjelasan yang memudahkan dalam menginterpretasikan hasil analisis data dan pembahasannya. Analisis deskriptif memaparkan gambaran mengenai demografi responden penelitian antara lain jenis kelamin, masa kerja dan status.

2. Uji Instrument Penelitian

a. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk menentukan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsinya (Cooper, 1999), semakin tinggi validitas suatu instrumen pengukuran, maka semakin tepat dan cermat pengukuran mengenai sasaran, untuk mendapatkan validitas kuesioner usaha dititikberatkan pada pencapaian validitas isi.

Untuk uji validitas ini digunakan alat uji *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menggunakan bantuan software SPSS 13.00 for windows. Menurut Hair *et al.*, 1998 *factor loading* lebih besar $\pm 0,30$ dianggap memenuhi level minimal, *factor loading* lebih besar $\pm 0,40$ dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai peneliti, dan *factor loading* mencapai $\pm 0,50$ atau lebih besar dianggap signifikan.

b. Uji reliabilitas

Indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Teknik pengujian yang digunakan adalah *alpha cronbach*, taraf signifikan yang digunakan adalah 5%.

Sekaran (2000) mengklasifikasikan nilai *cronbach alpha* sebagai berikut :

- (1) Koefisien antara 0,8 – 1 menunjukkan reliabilitas yang baik.
- (2) Koefisien antara 0,6 – 0,79 menunjukkan reliabilitas dapat diterima.

(3) Koefisien $< 0,6$ menunjukkan reliabilitas kurang baik

Rumus formula *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut :

$$r_u = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan :

r_u = reliabilitas instrumen.

σt^2 = variabel total.

$\sum \sigma b^2$
= jumlah varians butir.

k = banyaknya butir pertanyaan atau jumlah soal.

c. Uji hipotesis

Alat analisis kuantitatif untuk menguji hipotesis adalah didalam penelitian ini yaitu :

Hierarchical Regression

Hierarchical Regression (regresi bertingkat). *Hierarchical Regression Analysis* adalah metode statistik yang dilakukan bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar-variabel yang bersifat berjenjang (Harsono, 2002). Tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan tingkat pengaruhnya disetiap langkah pengujian.

Untuk *hierachical regression*, nilai variabel laten ditentukan berdasarkan nilai komposit dari indikan-indikan yang digunakan untuk mengukurnya. Dalam studi ini ada 3 jenjang yang dilakukan. *Jenjang pertama*, memasukan variabel jenis kelamin, masa kerja dan *status*. *Jenjang kedua* memasukan variabel *organizational practices and policies*, *colleagues behavior* dan *go along to get ahead*, *job – focused* dan *supervisor – focused*.

Selanjutnya pengujian dilakukan dengan memasukkan variabel interaksi dimensi - dimensi Persepsi politik organisasi dengan *job - focused* dan dimensi - dimensi persepsi politik organisasi dengan *supervisor - focused*.

Ketiga jenis pengujian yang dilakukan dapat dimodelkan sebagai berikut:

$$Y1_t = \alpha + \beta1 + \beta2 T_t + \beta3 S_t + e_t \dots \dots \dots (\text{rumus 3.1})$$

$$Y2_t = \alpha + \beta1 G_t + \beta2 T_t + \beta3 S_t + \beta4 OPP_t + \beta5 CB_t + \beta6 GLGA_t + \beta7 JF_t + \beta8 SF_t + e_t \dots \dots \dots (\text{rumus 3.2})$$

$$Y3_t = \alpha + \beta1 G_t + \beta2 T_t + \beta3 S_t + + \beta4 OPP_t + \beta5 CB_t + \beta6 GLGA_t + \beta7 OPP_t \times JF_t + \beta8 CB_t \times JF_t + \beta9 GLGA_t \times JF_t + \beta10 OPP_t \times SF_t + \beta11 CB_t \times SF_t + \beta12 GLGA_t \times SF_t + e_t \dots \dots \dots (\text{rumus 3.3})$$

Keterangan:

Y = Penilaian kinerja

α = konstanta

β1..β6 = koefisien regresi

G = Gender (jenis kelamin)

T = Tenure (masa kerja)

S = Status (golongan)

OPP = *Organizational practices and policies* (praktek dan kebijakan organisasi)

CB = *Colleagues behavior* (perilaku rekan kerja)

GLGA = *Go along to get ahead* (Untuk terus mencapai tujuan)

JF = *job – focused* (Fokus pekerjaan)

SF = *Supervisor – focused* (Fokus supervisor)

x = *interaksi*

e = *error term*

Untuk mengetahui apakah variabel manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi terhadap manajemen kesan yaitu dengan membandingkan apakah setelah dimasukkan variabel interaksi (persepsi politik organisasi \times manajemen kesan) dalam *hierarchical regression* akan meningkatkan koefisien korelasi maupun kemampuan variabel persepsi politik organisasi dalam menjelaskan variasi penilaian kinerja (R^2 maupun *adjusted* R^2).

Menurut Ghazali (2001) *transpose interaction* atau perkalian antara skor variabel independen dan skor variabel moderator dapat dilakukan langsung pada SPSS 11.5 melalui menu *transform*.

BAB IV

Analisis Data dan Pembahasan

A. Gambaran umum PDAM

1. Sejarah berdirinya PDAM

Pada tahun 1925 pemerintahan Hindia Belanda mengadakan pembicaraan dengan Keraton Kasunanan Surakarta mengenai pemanfaatan mata air yang terdapat dikecamatan Tulung, kabupaten Klaten. Dimana daerah tersebut banyak terdapat mata air antara lain: Umbul Cokro, Nila dan Nganten. Dari sekian banyak mata air, diambil yang terbesar dan memenuhi persyaratan yaitu Umbul Ingas Cokro.

Untuk mempersiapkan pembangunan fasilitas air minum tersebut diadakan perjanjian kerja sama antara dua pemerintahan , yaitu Swapraja kasunanan dan Swapraja Mangkunegaran dengan Pemerintahan Nederlandsch Indie. Bertindak sebagai wakil Kasunanan Sri Paduka Kanjeng Susuhunan Paku Buwono X, sedangkan wakil dari Mangkunegaran adalah Raden Adipati Djoyo Negoro Papatih Dalem disurakarta, pihak Belanda adalah Max Betner Van der Joght.

Dalam akte tersebut dinyatakan bahwa untuk badan usahanya adalah dalam bentuk NV, yang diberi nama *NV. Hoogdruk Water Leideng Hoofplaats Surakarta Enhsteken*, pemegang perusahaan ini Pemerintah Swapraja Kasunanan, Pemerintah Swapraja Mangkunegaran

dan Pemerintah Nederlandsch dan dipimpin oleh seorang warga belanda yaitu Ir. JC Doon Berg.

Adanya perang Asia timur, tentara Jepang mengambil kekuasaan di Indonesia dari Pemerintahan Belanda, sehingga pengelolaan air minum secara tidak langsung diambil alih oleh Pemerintah Jepang dan di beri nama *Solo Suido Syo*.

Pada masa penjajahan Jepang pemeliharaan dan perluasan terhadap fasilitas air minum sama sekali tidak diadakan, pemerintah Jepang tidak mempunyai perhatian sama sekali terhadap air minum, sehingga proses kerusakan jaringan perpipaan semakin cepat disamping itu kegiatan operasional perusahaan tidak didasarkan pada prinsip organisasi perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat berkembang.

Setelah bangsa Indonesia merdeka pada tanggal 17 agustus 1945, pemerintah Indonesia segera mengambil alih pengelolaan air minum dari tangan Jepang, nama yang dulunya *Solo Suido Syo* diganti menjadi Kantor air minum surakarta dan tenaga Republik Indonesia. Pada tanggal 9 april 1960 pengelolaannya dialihkan kepada Seksi air minum pada dinas penghasiian daerah kota madya daerah tingkat II Surakarta.

Status pengelolaan air minum sebagai satu seksi dalam Dinas penghasiian daerah mengklaikam kesulitan dalam mendapatkan tambahan modal untuk mengembangkan perusahaan akibat keterbatasan dan kemampuan keuangan daerah. Untuk itu dengan surat Mendagri nomor: Ekbang/ B/ 3/11 tanggal 31 juli 1971 serta no: Ekbang/ B/ 2/ 43 tanggal 11 juli 1974. Maka dikeluarkan surat keputusan walikota madya Kepala daerah tingkat II Surakarta tentang pendirian PDAM.

Karena tuntutan profesionalisme yang mendesak dalam pengelolaan pelayanan air minum bagi masyarakat, maka sejak tanggal 16 juli 1976 secara resmi berdiri PDAM kota madya daerah tingkat II Surakarta. Secara resmi berdiri dan tak lama kemudian dengan Perda no 3 tahun 1977, status PDAM diperkuat sebagai salah satu badan Usaha Milik Daerah kotamadya daerah tingkat II Surakarta sampai sekarang.

2. Landasan hukum

Landasan hukun yang penting dalam peningkatan status dari Seksi air minum pada Dinas penghasilan daerah kotamadya daerah tingkat II Surakarta menjadi salah satu Perusahaan daerah adalah sebagai berikut:

- a. Surat Mentri Dalam Negri tanggal 11 juli 1974 nomor: Ekbang/ B/ 2/ 43 tentang PDAM yang ditujukan kepada semua Gubernur kepala daerah diseluruh Indonesia yang berisi tentang penegasan – penegasan tentang:
 1. Perlunya segera melaksanakan pembentukan PDAM.
 - 2) Pemberian wewenang pembentukan perusahaan daerah sesuai dengan ketentuan UU No 5 Th 1962 sesuai dengan kebijakan yang ada.
 - 3) Diharapkan dalam proses pembentukan PDAM dapat dilaksanakan dalam waktu singkat.
- b. Instruksi Mendagri No 26 tahun 1975 tanggal 3 nopember 1975 berisi agar segera menetapkan dan menyatukan pendirian perusahaan daerah.

- c. Surat keputusan Walikota madya kepala daerah tingkat II Surakarta tanggal 16 februari 1975 nomor 23/ Kep/ 13.4/ 1976 tentang pendirian PDAM kotamadya daerah tingkat II Surakarta.
- d. Perda No3 tahun 1977 dikeluarkan tanggal 21 mei 1977 tentang pendirian PDAM kotamadya daerah tingkat II Surakarta.
- e. Keputusan Walikota madya kepala daerah tingkat II Surakarta No:061.1/ 247/ 1/ 1982 tanggal 30 desember 1982 tentang susunan organisasi dan tata kerja PDAM kotamadya daerah tingkat II Surakarta.
- f. Surat keputusan Walikota madya kepala daerah tingkat II Surakarta No: 821.2 tanggal 17 desember 1985 tentang pengangkatan direksi PDAM kota madya daerah tingkat II Surakarta.

3. Tugas, Fungsi, Visi, Misi, dan Motto

PDAM kota Surakarta mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum, sedangkan fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan umum.
- b. Menyelenggarakan pemanfaatan umum.
- c. Memupuk pendapatan.

Pelayan air minum kepada masyarakat dan pemakaian air minum lainnya, dilakukan dengan cara:

- a. Melalui sambungan langsung ke rumah – rumah.

- b. Melalui sarana kran umum
- c. Melalui sarana terminal air dan truk tangki untuk alokasi yang belum terjangkau oleh jaringan pipa distribusi.

Dalam rangka pelayanan air minum bagi masyarakat berpenghasilan rendah dan tidak tetap, PDAM menyediakan fasilitas *Hydrant* umum dengan tujuan:

- a. Mencukupi kebutuhan pokok masyarakat akan air minum dengan harga murah.
- b. Pemerataan dan kemudahan pemenuhan kebutuhan akan air minum yang memenuhi syarat kesehatan.

Visi, misi dan motto dari PDAM Surakarta adalah:

- a. Visi PDAM Surakarta adalah: mewujudkan salah satu PDAM terbaik dibidang pelayanan air minum dan air limbah melalui pengelolaan yang berwawasan lingkungan.
- b. Misi PDAM Surakarta adalah: meningkatkan nilai kesehatan masyarakat surakarta melalui usaha penyediaan air minum dan usaha pengelolaan air limbah dengan berorientasi pada pengelolaan yang profesional dan mandiri.
- c. Motto PDAM Surakarta adalah: “Bersama kami memulihkan alam” adalah perwujudan dan keinginan PDAM kota Surakarta untuk mengelola dan melestarikan alam secara baik dan benar. Sedangkan “Taqwa ilmu karya dan pengabdian” merupakan pedoman dalam menungkatkan SDM sesuai dengan tujuan perusahaan dalam aspek organisasi yang kaya fungsi dan mampu melayani perubahan sifat masyarakat.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan hubungan diantara orang – orang yang menjalankan aktivitas dalam suatu organisasi, termasuk hubungan antara masing – masing kegiatan atau fungsi.dalam menjalankan kegiatannya suatu perusahaan sebagai usaha formal harus mempunyai susunan organisasi yang jelas. Supaya masing – masing orang dapat bekerja dalam bidang tanggung jawabnya sendiri – sendiri dan masing – masing kegiatan dalam organisasi menyadari bahwa antara bagian tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain, mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam usaha untuk meningkatkan dan mempermudah pengawasan serta meningkatkan efisiensi kerja. PDAM kota Surakarta membentuk struktur organisasi yang cukup jelas yang didasarkan pada surat keputusan bersama Mendagri Dan Menteri PU no: 5 tahun 1984 dan nomor 28/ KPTS /1984 tanggal 23 januari 1084 tentang pedoman – pedoman pokok struktur organisasi dan tata kerja PDAM dan badan pengelola air minum. Surat keputusan direksi PDAM kotamadya daerah tingkat II Surakarta no: 800/ 124.1/ 1989 tentang struktur organisasi dan tata kerja unsur pelaksanaan dan perusahaan daerah air minum kotamadya daerah tingkat II Surakarta. Susunan organisasi dan tata kerja PDAM kotamadya daerah tingkat II Surakarta diatur berdasar surat keputusan Walikota madya kepala daerah tingkat II Surakarta No: 002 tahun 1998. Dalam perkembangan PDAM kota Solo tahun 1998

menerima tugas baru yaitu pengelola limbah sebagai konsekuensi logis dari hal tersebut adalah Perda No: 3 tahun 1999 tentang pengelolaan limbah .

Bentuk struktur organisasi PDAM kota Surakarta adalah garis dan staf. Dimana bawahan bertanggung jawab kepada pimpinan. Keuntungan organisasi garis dan staf ini adalah kesatuan pimpinan sehingga menciptakan aliran kekuasaan yang jelas. Struktur organisasi PDAM kota Surakarta dapat dilihat pada halaman lampiran.

Adapun tugas – tugasnya sebagai berikut:

a. Badan Pengawas

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan kebijaksanaan PDAM secara terarah sesuai dengan kebijaksanaan umum pemerintah daerah.
- 2) Melakukan pengawasan terhadap direksi didalam pengurusan PDAM sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan badan pengawas.

b. Direktur Utama

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin kegiatan – kegiatan direktur utama dan tehnik , unit pengawas dan penelitian, unit pengelola data, kolam renang dan unit pengelola limbah.
- 2) Mengadakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi semua unit organisasi dilingkungan perusahaan daerah dan pemerintah daerah.

- 3) Mengambil keputusan atas semua permasalahan dengan memperhatikan prinsip musyawarah untuk mufakat dengan anggota direksi.

c. Direktur Umum

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.
- 3) Merencanakan dan mengendalikan sumber – sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- 4) Mengendalikan uang pendapatan hasil penagihan rekening penggunaan air dari pelanggan.

Direktur umum membawahi bagian – bagian antara lain:

1. Bagian sekretariat

Tugasnya antara lain:

- a. Menyelenggarakan kegiatan surat menyurat, administrasi, hukum dan perundang – undangan perusahaan untuk melakukan koordinasi di bidang administrasi perusahaan.
- b. Menyelenggarakan tata usaha / dokumen surat menyurat perusahaan.
- c. Memberikan saran – saran atau pertimbangan kepada direktur utama sesuai dengan hierarki

tentang langkah – langkah atau tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.

Bagian sekretariat membawahi: seksi rumah tangga, seksi personalia dan seksi administrasi. Sedangkan seksi administrasi membawahi urusan keamanan.

2. Bagian Langganan

Tugasnya antara lain:

- a. Melakukan penyaluran meter air dan memberikan data pemakaian berdasarkan meter.
- b. Menyelenggarakan fungsi – fungsi pelayanan langganan, pengelolaan rekening langganan dan pengolahan data pelanggan.
- c. Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air, pengendalian meter air dan administrasi meter air.

Bagian langganan membawahi: seksi pelanggan, seksi penagihan, seksi pembaca meter, sedangkan seksi pembaca meter membawahi:

- 1) Urusan pembaca meter wilayah A.
- 2) Urusan pembaca meter wilayah B.

3. Bagian Keuangan

Tugasnya antara lain:

- a. Mengendalikan kegiatan – kegiatan di bidang keuangan.

- b. Mengatur program pendapatan dan pengeluaran uang.
- c. Merencanakan dan mengendalikan sumber – sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- d. Mempersiapkan bahan – bahan untuk menyusun rencana anggaran dan rencana kerja perusahaan.
- e. Menyusun laporan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- f. Mengelola data administrasi pembukuan menentukan penerimaan dan pengeluaran perusahaan.
- g. Menerbitkan surat perintah membayar utang.
- h. Menerima pembayaran atas semua penagihan rekening air dan non air serta menyetorkan kepada bank.
- i. Menyelenggarakan administrasi penerimaan, penyetoran, penyimpanan, penyediaan serta pengeluaran atau pembayaran uang dan surat berharga.
- j. Melaksanakan pembayaran gaji pegawai perusahaan.

Bagian keuangan membawahi seksi anggaran dan seksi pembukuan sedangkan seksi pembukuan membawahi urusan pelaporan dan urusan BPPL. Seksi kas utama membawahi:

- 1) Urusan kas pembantu Kleco.
- 2) Urusan kas pembantu Banjarsari.
- 3) Urusan kas pembantu Kartopuran.
- 4) Urusan kas pembantu Mojosongo.
- 5) Urusan kas pembantu Sumber.

d. Direktur Teknik

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan – kegiatan dibidang perencanaan, pengembangan, tehnik, produksi, distribusi, meter air dan air limbah.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi, sumber mata air, dan sumber mata air tanah.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan pengujian peralatan tehnik dan bahan – bahan kimia.

Direktur Teknik membawahi:

1. Bagian Produksi

Tugasnya antara lain:

- a. Mengendalikan pengendalian atas kualitas dan kuantitas produksi air termasuk penyusunan rencana kebutuhan material produksi.
- b. Mengatur menyelenggarakan fungsi mekanik mesin, ketenagaan dan laboratorium.

- c. Mengadakan penelitian dan analisis kimia dan bakteriologi sehingga mutu air yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan.
- d. Melaksanakan pencarian sumber air dan membuat sumur dalam.

Bagian produksi membawahi: seksi laboratorium, seksi sumber air dan seksi sumur dalam. Sedangkan seksi sumber air membawahi urusan luar kota.

2. Bagian Distribusi

Tugasnya antara lain:

- a. Mengawasi pemasangan dan pemeliharaan pipa – pipa distribusi serta mengatur tekanan air, dalam rangka pemerataan tekanan, kontinuitas air ke pelanggan.
- b. Mengadakan pemeriksaan atas lokasi untuk sambungan baru dan membuat perhitungan biaya untuk dasar penggunaan kepada calon pelanggan.
- c. Melaksanakan penutupan sambungan air dari pipa dinas ke pelanggan berdasarkan permintaan bagian langganan karena kelalaian pelanggan dalam membayar rekening serta melaksanakan pembukaan kembali.
- d. Melaksanakan pemasangan, pengembangan, pemeliharaan dan perbaikan penggantian meter air, pelayanan gangguan.

- e. Melaksanakan pelayanan, pembinaan dan pemeliharaan kran umum, wc umum, kran mandi umum, dan hydrant.

Bagian distribusi membawahi seksi – seksi antara lain:

- 1) Seksi penyambungan yang membawahi urusan hydrant.
- 2) Seksi pemeliharaan.
- 3) Seksi peralatan yang membawahi urusan gedung dan kendaraan.

3. Bagian Meter Air

Tugasnya antara lain:

- a. Melaksanakan pemasangan meter air, pemutusan aliran terhadap pelanggan.
- b. Melaksanakan pengaliran kembali terhadap aliran yang sudah ditutup.
- c. Melaksanakan penggantian meter air secara berkala.
- d. Melakukan administrasi meter air secara tertib, teratur dan menyeluruh.
- e. Menganalisa atas hasil pencatatan meter air untuk mengetahui kelancaran air, maupun kebocoran air.
- f. Menganalisa dan melaksanakan perbaikan kerusakan meter air.

- g. Melakukan tera meter dan mempersiapkan meter air yang telah ditera untuk kegiatan pemasangan baru.

Bagian meter air membawahi seksi – seksi antara lain:

- 1) Seksi segel meter.
- 2) Seksi bengkel meter yang membawahi urusan tera meter dan urusan perbaikan meter.
- 3) Seksi kebocoran.

4. Bagian Perencanaan Teknik

Tugasnya antara lain:

- a. Melakukan survei dan pengumpulan serta pengolahan data guna bahan perencanaan persediaan cadangan air minum.
- b. Pengadaan penelitian untuk kelestarian sumber air dan pembangunan instalasi sumber air dan pengolahan air bersih.
- c. Menyusun statistik dan dokumentasi.
- d. Menyusun anggaran biaya, jadual pelaksanaan konstruksi dan program kerja untuk berbagai proyek pengolahan produksi air dan pengembangan jaringan distribusi air minum.
- e. Menyusun rencana penggantian pipa.
- f. Melaksanakan pengembangan atas teknik perpipaan dan konstruksi bangunan sarana air minum.

Bagian perencanaan teknik membawahi: seksi perencanaan air bersih, seksi pengembangan air bersih dan seksi gudang.

Sedangkan unit – unit yang langsung bertanggung jawab kepada direktur utama adalah sebagai berikut:

A. Unit Pengawasan dan Penelitian

Tugasnya antara lain:

1. Melakukan pengawasan intern atau administrasi keuangan, pengelola, penggunaan seluruh kekayaan perusahaan.
2. Mengadakan pengawasan atas anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
3. Mengadakan pengawasan terhadap penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dari bagian diperusahaan dan unit – unit pelayanan berdasarkan peraturan yang berlaku.
4. Mengawasi dan mengikuti kegiatan - kegiatan operasional perusahaan serta memberikan penilaian dan penambahan secara berkala.
5. Mengadakan penelitian dan pengembangan perusahaan.

Bagian pengawasan dan penelitian membawahi:

- a. Sub. Unit pengawasan dan penelitian bidang teknik.
- b. Sub. Unit pengawasan dan penelitian bidang administrasi keuangan.
- c. Sub. Unit pengawasan dan penelitian bidang evaluasi.

B. Unit Pusat Pengolahan Data

Tugasnya antara lain:

1. Menyusun rencana program di bidang pengolahan data elektronik berdasarkan kebijakan direksi.
2. Menyusun dan menganalisa data dan melakukan pengendalian data hasil – hasil rekaman.
3. Melakukan pengendalian arus data masukan dan keluaran perekaman, pengoperasian komputer, penyimpanan file data, penyediaan dan pengamanan peralatan komputer.

Unit pusat pengolahan data membawahi: Sub. Unit pengolahan data administrasi, Sub. Unit pengolahan data langganan, Sub. Unit pengolahan data gudang.

C. Unit Kolam Renang Tirtomoyo

Tugasnya antara lain:

1. Melaksanakan pemeliharaan bangunan kolam renang dan lingkungan serta fasilitas – fasilitas kolam renang lainnya.
2. Menjaga kondisi pada kolam renang sehingga terjamin kesehatannya.
3. Menyiapkan tenaga dan berbagai peralatan untuk memberikan pertolongan terhadap kecelakaan yang terjadi di kolam renang.

Unit kolam renang membawahi: Sub. Unit kolam renang tirtomoyo manahan dan Sub. Unit kolam renang tirtomoyo jebres.

D. Unit Pengolahan Limbah

Tugasnya antara lain:

1. Melakukan perencanaan dan penyusunan rumusan kebijakan teknis.
2. Mengkoordinasikan dan mengawasi bagian kegiatan lain yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Melaksanakan pengawasan, pemantauan kualitas air limbah.

Unit pengolahan limbah membawahi Sub. Unit perencanaan . Sub. Unit administrasi. Sub. Unit IPAL. Sub. Unit IPLT.

5. Perkembangan Perusahaan

a. Karyawan.

Status karyawan PDAM kota Surakarta dibedakan menjadi:

- 1) Pegawai Tetap: mereka adalah pegawai tetap PDAM kota Surakarta. Mereka merupakan PNS dan telah memiliki NPP (nomor pokok perusahaan) sampai dengan bulan Februari 2009 jumlahnya adalah 345 orang
- 2) Pegawai Kontrak: mereka adalah pegawai PDAM kota Surakarta yang terikat kontrak dengan jangka waktu 1 tahun dan dapat diperpanjang selama 2 tahun dan mereka

mempunyai kesempatan menjadi pegawai tetap, sampai bulan Februari 2009 jumlahnya 123 orang.

b. Jumlah karyawan

Pada saat penelitian ini dilakukan di PDAM kota Surakarta mempunyai pegawai tetap dan kontrak sebanyak 464 orang. Susunan karyawan berdasarkan bagian dapat dilihat pada tabel IV. 1 berikut:

Tabel IV. I
Jumlah karyawan dan bagian- bagiannya

Sumber: PDAM surakarta Per Feb 2009

No	Bagian	Jumlah
1	Direksi	3 orang
2	Unit Pengawasan Intern	7 orang
3	Bagian Umum	26 orang
4	Bagian Keuangan	72 orang
5	Bagian Langganan	40 orang
6	Tehnik Perencanaan	14 orang
7	Tehnik Distribusi	66 orang
8	Tehnik Produk	73 orang
9	Peng. Keh. Air	24 orang
10	Unit Air Kotor	22 orang
11	Unit LIT & Bang	11 orang
12	Unit Kolam Renang	27 orang
13	Cab. Wil. Utara	64 orang
14	Satpam	19 orang

c. Penggajian, Tunjangan, dan Jaminan sosial.

Aturan penggajian yang diperlakukan di PDAM kota Surakarta mengacu pada peraturan pemerintah tentang gaji pokok PNS yaitu Peraturan No.6 Tahun 1977 dimana gaji diberikan atas dasar masa

kerja dan golongan. Sedangkan untuk tunjangan dan jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada pegawai PDAM kota Surakarta berupa tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan air, dan JAMSOSTEK.

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah pekerja yang bekerja pada PDAM Surakarta. Teknik pengambilan sampel dengan *proportional random sampling*, dimana banyaknya subjek dalam setiap sub kelompok harus diketahui perbandingannya terlebih dahulu, kemudian ditentukan persentase besarnya sampel secara proporsional tiap sub kelompok, kemudian dari sub kelompok tersebut dipilih sampel secara acak (Azwar, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan metode *survey*, yaitu dengan memberikan kuesioner secara langsung. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden.

C. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada bagian data responden yang meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja dan status / golongan yang disajikan pada tabel IV.2, IV.3, IV.4, IV.5 berikut ini:

Tabel IV.2
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
25– 31	29	29
32 – 38	25	25
39 – 45	35	35
46 – 52	11	11
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel IV.1 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berusia 39-45 tahun yaitu sejumlah 35 orang (35%) dan berusia 25-31 tahun sebanyak 29 orang (29%), sedangkan yang berusia 32-38 tahun sebanyak 25 orang (25%) serta yang berusia 46-52 tahun sebanyak 11 orang (11%).

Tabel IV.3
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	59	59
Wanita	41	41
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel IV.2 di atas menunjukkan bahwa dari 100 responden, 59 orang atau 59% berjenis kelamin pria dan 41 orang atau 41% berjenis

kelamin wanita. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kebanyakan responden dalam penelitian ini adalah pria.

Tabel IV.4
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Masa kerja

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	59	59
Wanita	41	41
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel IV.3 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 7 orang (7%) telah bekerja selama < 5 tahun dan sebanyak 31 orang (31%) telah bekerja selama 5 – 9 tahun, sedangkan 32 orang (32%) bekerja selama 10-14 tahun dan 27 orang (27%) telah bekerja selama 15 – 20 tahun. Serta 3 orang (3%) bekerja selama >20 tahun.

Tabel IV.5
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Status / Golongan

Status / Golongan	Jumlah Responden	Prosentase
Staf muda	15	15
Staf muda 1	7	7
Staf	22	22
Staf 1	6	6
Pelaksana muda	6	6
Pelaksana muda 1	12	12
Pelaksana	23	23
Pelaksana 1	9	9

TOTAL	100	100
--------------	------------	------------

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel IV.4 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang yang berstatus Staf muda berjumlah 15 orang (15%), Staf muda 1 berjumlah 7 (7%), Staf berjumlah 22 (22%), Staf 1 berjumlah 6 (6%), Pelaksana muda berjumlah 6 (6%), Pelaksana muda 1 berjumlah 12 (12%), Pelaksana berjumlah 23 (23%), Pelaksana 1 berjumlah 9 (9%). Sehingga responden yang terbanyak adalah yang mempunyai Status atau Golongan Pelaksana.

D. Tanggapan Responden

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari pegawai negeri sipil selaku responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala Likert, dimana skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap.

1. Tanggapan Responden Mengenai *organizational practices & policises*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pernyataan *organizational practices & policises* sebanyak 12 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV . 6
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap *organizational practices & policies*

NO	Pernyataan	Jumlah jawaban dalam (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Orang-orang pada organisasi disini mengembangkan diri mereka sendiri dengan menjatuhkan orang lain	33	36	14	14	3
2	Gaji yang diterima dan kebijakan promosi tidak berhubungan dengan bagaimana gaji dan promosi ditentukan	16	35	32	13	4
3	Promosi yang saya terima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang seharusnya diterapkan	8	32	35	23	2
4	Promosi disini tidak jelas karena ditentukan oleh kepentingan politik	18	42	21	19	-
5	Saat keputusan penggajian atau promosi terjadi maka kebijakannya tidak sesuai	17	47	27	6	3
6	Setuju dengan orang penting adalah alternatif terbaik pada organisasi ini.	10	24	42	21	3
7	Saya tidak bisa mengingat kapan seseorang menerima kenaikan gaji atau promosi yang tidak konsisten dengan kebijakan yang dipublikasikan	14	36	25	22	3
8	Mengatakan apa yang orang lain ingin dengar terkadang lebih baik dari pada mengatakan kebenaran	16	51	22	7	4
9	Disini mungkin ada peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu system tetapi dalam penerapannya selalu berbeda	7	35	28	30	-
10	Yang terbaik adalah tidak menggoyangkan kestabilan organisasi	4	8	23	47	18

	ini.					
11	Selalu ada kelompok yang berpengaruh pada departemen ini yang tidak seorangpun menentangnya.	14	50	14	19	3
12	Ada beberapa kelompok pada organisasi ini yang membuat organisasi menjadi efisien	11	46	26	15	2

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 36 % atau 36 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan orang – orang pada perusahaan disini mengembangkan diri mereka sendiri dengan menjatuhkan orang lain. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa dalam perusahaan ini tidak ada yang mengembangkan dirinya dengan menjatuhkan orang lain.
2. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 35 % atau 35 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan Gaji yang diterima dan kebijakan promosi tidak berhubungan dengan bagaimana gaji dan promosi ditentukan. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa dalam penerimaan gaji dan promosi berhubungan dengan gaji dan promosi itu ditentukan.
3. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 35 % atau 35 orang menjawab netral atas item pernyataan Promosi yang saya terima tidak pernah konsisten dengan kebijakan promosi yang seharusnya diterapkan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa netral dengan kebijakan promosi pada perusahaan.

4. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42% atau 42 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan Promosi disini tidak jelas karena ditentukan oleh kepentingan politik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa tidak setuju karena dalam perusahaan ini promosi tidak ditentukan oleh kepentingan politik.
5. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 47% atau 47 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan Saat keputusan penggajian atau promosi terjadi maka kebijakannya tidak sesuai. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa tidak setuju bahwa saat keputusan penggajian atau promosi terjadi maka kebijaksanaanya sesuai.
6. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42% atau 42 orang menjawab netral atas item pernyataan Setuju dengan orang penting adalah alternatif terbaik pada organisasi ini. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa netral bahwa orang penting merupakan alternatif terbaik pada perusahaan.
7. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 36% atau 36 orang menjawab tidak setuju atas item pertanyaan Saya tidak bisa mengingat kapan seseorang menerima kenaikan gaji atau promosi yang tidak konsisten dengan kebijakan yang dipublikasikan. Hal ini berarti sebagian responden tidak setuju jika ada kenaikan gaji atau promosi yang tidak konsisten dengan kebijakan yang dipublikasikan.

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 51% atau 51 orang menjawab tidak setuju atas item pertanyaan Mengatakan apa yang orang lain ingin dengar terkadang lebih baik dari pada mengatakan kebenaran. Hal ini berarti sebagian responden tidak setuju jika mengatakan apa yang orang lain ingin dengar terkadang lebih baik dari pada mengatakan kebenaran.
9. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 35% atau 35 orang menjawab tidak setuju atas item pertanyaan Disini mungkin ada peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu system tetapi dalam penerapannya selalu berbeda. Hal ini berarti sebagian responden tidak setuju jika dalam peraturan dan kebijakan yang spesifik tentang gaji dan promosi dalam suatu system tetapi dalam penerapannya selalu berbeda.
10. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 47% atau 47 orang menjawab setuju atas item pertanyaan Yang terbaik adalah tidak menggoyangkan kestabilan organisasi ini. Hal ini berarti sebagian responden setuju jika karyawan atau pegawai tidak menggoyangkan kestabilan perusahaan ini.
11. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 50% atau 50 orang menjawab tidak setuju atas item pertanyaan Selalu ada kelompok yang berpengaruh pada departemen ini yang tidak seorangpun menentanginya.. Hal ini berarti sebagian responden tidak setuju jika Selalu ada kelompok yang

berpengaruh pada departemen ini yang tidak seorangpun menentanginya.

- A. Berdasarkan data dari tabel IV. 6 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 46% atau 46 orang menjawab tidak setuju atas item pertanyaan Ada beberapa kelompok pada organisasi ini yang membuat organisasi menjadi efisien. Hal ini berarti sebagian responden tidak setuju bahwa dalam organisasi tersebut ada kelompok yang membuat perusahaan menjadi efisien.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas maka mayoritas responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan - pertanyaan mengenai *organization practices & policies*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam mendapatkan posisi dan gaji yang mereka terima sesuai dengan kebijakan dalam perusahaan.

2. Tanggapan Responden Mengenai *colleagues behavior*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pernyataan *colleaguest behavior* sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 7
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap *colleagues behavior*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Jika rekan kerja menawarkan bantuan itu Karena mereka mengharapkan sesuatu darinya,	12	44	30	13	1

	bukan karena mereka peduli					
2	Rekan saya biasanya membantu diri mereka sendiri bukan orang lain	19	41	30	10	-
3	Rekan saya biasanya membantu ketika saya dalam kesulitan	-	10	8	52	30
4	Saya pernah melihat rekan saya menyimpan atau menyimpangkan informasi yang diminta rekan lainnya.	10	35	35	18	2
5	Pengawas menunjukkan kebaikannya hanya untuk menunjukkan citra positif saja.	25	41	19	14	1

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 7 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 44 % atau 44 orang menjawab tidak setuju atas item Jika rekan kerja menawarkan bantuan itu karena mereka mengharapkan sesuatu darinya, bukan karena mereka peduli. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa curiga apabila ada teman yang menawarkan jasa.
2. Berdasarkan data dari tabel IV. 7 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 41 % atau 41 orang menjawab tidak setuju atas item Rekan saya biasanya membantu diri mereka sendiri bukan orang lain. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa dalam perusahaan tersebut ada kerja sama antar sesama pegawai.
3. Berdasarkan data dari tabel IV. 7 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 % atau 52 orang menjawab setuju atas item pernyataan Rekan saya biasanya membantu ketika saya dalam kesulitan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa

bahwa pegawai yang ada dalam perusahaan ini akan membantu dirinya apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

4. Berdasarkan data dari tabel IV. 7 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 35 % atau 35 orang menjawab tidak setuju dan netral atas item Saya pernah melihat rekan saya menyimpan atau menyimpangkan informasi yang diminta rekan lainnya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa ada yang tidak setuju ataupun netral dalam menyimpan atau menyimpangkan informasi yang diminta rekannya.
5. Berdasarkan data dari tabel IV. 7 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 41 % atau 41 orang menjawab tidak setuju atas item Pengawas menunjukkan kebaikannya hanya untuk menunjukkan citra positif saja. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa pengawas menunjukkan kebaikannya bukan untuk menunjukkan citra positifnya saja.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas maka mayoritas responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan - pertanyaan mengenai *colleagues behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam proses interaksi antara para karyawan satu dengan yang lain saling tolong menolong atau saling membantu antara satu dengan yang lain.

3. Tanggapan Responden Mengenai *Go along get ahead*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pernyataan *Go along get ahead* sebanyak 2 item. Dari data kuesioner

yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.8
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap *go along get ahead*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan diberi kebebasan berbicara jika bertentangan dengan aturan yang baku.	17	32	12	26	13
2	Tidak ada tempat untuk orang yang selalu setuju, ide yang bagus diperbolehkan disini bahkan jika bertentangan dengan ide mayoritas.	11	27	24	30	8

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 8 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 33% atau 33 orang menjawab tidak setuju atas item Karyawan diberi kebebasan berbicara jika bertentangan dengan aturan yang baku. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa tidak diberi kebebasan bicara dalam aturan baku yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Berdasarkan data dari tabel IV. 8 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 29% atau 29 orang menjawab setuju atas item Tidak ada tempat untuk orang yang selalu setuju, ide yang bagus diperbolehkan disini bahkan jika bertentangan dengan ide mayoritas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa hak untuk mengeluarkan pendapat sangat dihargai.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas maka mayoritas responden menjawab tidak setuju dan setuju atas pertanyaan - pertanyaan mengenai *go along get ahead*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam proses mengeluarkan pendapat mendapat kebebasan.

4. Tanggapan Responden Mengenai *Job – focused*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pernyataan *job - focused* sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 9
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap *Job – focused*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		TP	J	N	S	SL
1	Saya mencoba menjadi karyawan teladan (contohnya, tidak pernah melewati batas waktu istirahat makan siang)	5	11	44	21	19
2	Saya bekerja keras saat mengetahui hasilnya akan dilihat oleh pengawas	17	23	35	14	11
3	Saya mencoba untuk ramah saat berinteraksi dengan pengawas	6	13	24	25	32
4	Membiarkan pengawas mengetahui saya berusaha keras untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	14	18	45	14	9
5	Saya mencoba untuk sopan saat berinteraksi dengan pengawas	6	16	23	23	32

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 44% atau 44 orang menjawab netral atas item Saya mencoba menjadi karyawan teladan (contohnya, tidak pernah

melewati batas waktu istirahat makan siang). Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden mencoba untuk menjadi karyawan teladan.

2. Berdasarkan data dari tabel IV. 9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 35% atau 35 orang menjawab netral atas item Saya bekerja keras saat mengetahui hasilnya akan dilihat oleh pengawas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tetap bekerja keras walaupun ada pengawas atau tidak.
3. Berdasarkan data dari tabel IV. 9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 32 % atau 32 orang menjawab selalu atas item Saya mencoba untuk ramah saat berinteraksi dengan pengawas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden bersikap ramah ketika berinteraksi dengan pengawas.
4. Berdasarkan data dari tabel IV. 9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 45 % atau 45 orang menjawab netral atas item Membiarkan pengawas mengetahui saya berusaha keras untuk melakukan pekerjaan dengan baik.. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa netral dalam melakukan pekerjaannya baik ada pengawas maupun tidak ada pengawas tetap melakukan pekerjaan dengan sebaik - baiknya.
5. Berdasarkan data dari tabel IV. 9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 32% atau 32 orang menjawab selalu atas item Saya mencoba untuk sopan saat berinteraksi dengan pengawas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden bersikap sopan ketika berinteraksi dengan pengawas.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas maka mayoritas responden menjawab netral atas pertanyaan - pertanyaan mengenai *job - focused*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden netral dalam menggunakan manajemen kesan untuk membuat kesan positif terhadap para *supervisor*.

5. Tanggapan responden mengenai *supervisor - focused*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pernyataan *supervisor - focused* sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 10
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap *supervisor – focused*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		TP	J	N	S	SL
1	Menawarkan sesuatu pada pengawas yang tidak diperlukan, saya lakukan untuk menunjukkan kebaikan saya.	40	22	25	11	2
2	Saya memuji penampilan pengawas saya.	25	26	33	15	1
3	Saya melakukan kebaikan untuk pengawas (contohnya, membuatkan kopi atau teh)	23	14	28	13	2
4	Saya ikut campur pada urusan pribadi pengawas saya	86	5	7	2	-
5	Saya memuji keberhasilan pengawas saya.	21	25	38	15	1

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 40% atau 40 orang menjawab tidak pernah atas

item Menawarkan sesuatu pada pengawas yang tidak diperlukan, saya lakukan untuk menunjukkan kebaikan saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak pernah menawarkan sesuatu pada pengawas yang tidak diperlukannya.

2. Berdasarkan data dari tabel IV. 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 33% atau 33 orang menjawab netral atas item Saya memuji penampilan pengawas saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden netral dalam memberi tanggapan terhadap pengawas.
3. Berdasarkan data dari tabel IV. 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 28% atau 28 orang menjawab netral atas item Saya melakukan kebaikan untuk pengawas (contohnya, membuat kopi atau teh). Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden netral dalam melakukan kebaikan terhadap pengawasnya.
4. Berdasarkan data dari tabel IV. 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 86% atau 86 orang menjawab tidak pernah atas item Saya ikut campur pada urusan pribadi pengawas saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak pernah turut campur dalam kehidupan pribadi pengawasnya.
5. Berdasarkan data dari tabel IV. 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38% atau 38 orang menjawab netral atas item Saya memuji keberhasilan pengawas saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden netral dalam memberi pujian atas keberhasilan pengawasnya.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas maka mayoritas responden menjawab netral atas pertanyaan - pertanyaan mengenai *supervisor - focused*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden netral dalam memuji dan melakukan kebaikan kepada *supervisor*.

6. Tanggapan responden mengenai Penilaian kinerja

Deskripsi tanggapan pimpinan perusahaan terhadap item pernyataan penilaian kinerja sebanyak 7 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan pimpinan perusahaan pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 11
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap penilaian kinerja

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STB	TB	N	B	SB
1	Penguasaan pekerjaan yang dikuasai karyawan.	2	30	49	15	4
2	Kemampuan kerjasama dengan atasan dan koleganya	-	5	35	47	13
3	Pengetahuan dan pemahaman tentang seluk beluk tugas.	2	19	45	33	1
4	Tingkat kehandalan (dapat dipercaya) dalam bekerja.	8	24	30	36	2
5	Keaktifan berusaha dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas.	9	23	39	28	1
6	Tingkat kecepatan dan kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan	8	27	39	26	-
7	Tingkat prestasi keseluruhan	8	16	45	31	-

Sumber : data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 49% atau 49 orang dijawab netral atas item Penguasaan pekerjaan yang dikuasai karyawan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan netral dalam penguasaan pekerjaannya.
2. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 47% atau 47 orang dijawab baik atas item Kemampuan kerjasama dengan atasan dan koleganya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan dapat bekerja sama dengan atasan maupun dengan koleganya.
3. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 45% atau 45 orang dijawab baik atas item Pengetahuan dan pemahaman tentang seluk beluk tugas.. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan telah mengetahui dan paham tentang seluk beluk tugasnya.
4. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 36% atau 36 orang dijawab baik atas item Tingkat kehandalan (dapat dipercaya) dalam bekerja.. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat kehandalan dalam bekerja.
5. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 39% atau 39 orang dijawab netral atas item Keaktifan berusaha dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan yang dinilai netral dalam keaktifan berusaha dan berinisiatif.

6. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa jawaban mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 39% atau 39 orang dijawab netral atas item Tingkat kecepatan dan kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan yang dinilai netral dalam tingkat kecepatan dan kecekatan dalam menyelesaikan tugas.

1. Berdasarkan data dari tabel IV. 11 menunjukkan bahwa jawaban mayoritas dari pimpinan perusahaan sebanyak 45% atau 45 orang dijawab netral atas item Tingkat prestasi keseluruhan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan yang dinilai mempunyai tingkat prestasi yang netral atau sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel diatas pimpinan perusahaan mayoritas menjawab netral atas pertanyaan - pertanyaan mengenai penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan dalam memberi penilaian kinerja bersifat netral.

E. Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Dikarenakan konstruk yang hendak diuji merupakan pengujian kembali dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya,

dimana pada penelitian sebelumnya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk konstruk maka dalam penelitian ini teknik analisis yang dipakai dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dengan bantuan paket perangkat lunak program *SPSS 11.5 for Windows*. Menurut Hair *et al.*, (1998) *factor loading* $> \pm 0,30$ dianggap memenuhi level minimal. *factor loading* $\pm 0,40$ dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti. Sedangkan *factor loading* $\geq 0,50$ dianggap signifikan. Berdasarkan pedoman tersebut, peneliti menetapkan nilai *factor loading* yang signifikan adalah lebih dari $\pm 0,50$. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, karena setiap item pertanyaan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah ekstrak secara sempurna dan mempunyai *factor loading* $\geq 0,50$.

1. Persepsi Politik Organisasi

Tabel IV. 12
Hasil analisis faktor
Persepsi politik organisasi

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
OPP 1	.788		
OPP 2	.802		
OPP 3	.619		
OPP 4			
OPP 5			.757
OPP 6			
OPP 7	.749		
OPP 8			.786
OPP 9			
OPP 10			-.597
OPP 11	.717		
OPP 12			
CB 1			
CB 2		.841	
CB 3			
CB 4		.703	
CB 5		.683	
GLGA 1	.616		
GLGA 2	.594		

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis faktor dari tabel IV.12 dapat dilihat beberapa item yang tidak valid karena mempunyai nilai *factor loading* $\geq 0,5$ dan belum terekstrak sempurna. Kemudian dilakukan pengujian analisis faktor lagi dengan tidak mengikutsertakan item-item yang tidak valid secara *trial and error*. Hasil revisi analisis faktor dimana semua item pertanyaan dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV. 13
Hasil analisis faktor
Persepsi politik organisasi

Rotated Component Matrix ^a

	Component		
	1	2	3
OPP 1	.790		
OPP 2	.834		
OPP 3	.698		
OPP 7	.815		
OPP 11	.704		
CB 2		.872	
CB 4		.756	
CB 5		.714	
GLGA 1			.826
GLGA 2			.834

Sumber: data yang diolah.

2. Manajemen Kesan

Tabel IV. 14
Hasil analisis faktor
Manajemen kesan

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
JF 1	.768	
JF 2	.679	
JF 3	.807	
JF 4	.650	
JF 5	.863	
SF 1		.856
SF 2		.861
SF 3		.816
SF 4		
SF 5		.626

Sumber: data yang diolah.

Berdasarkan hasil analisis faktor dari tabel IV.14 dapat dilihat beberapa item yang tidak valid karena mempunyai nilai *factor loading* $\geq 0,5$ dan belum terekstrak sempurna. Kemudian dilakukan pengujian analisis faktor lagi dengan tidak mengikutsertakan item yang tidak valid. Hasil revisi analisis faktor dimana semua item pertanyaan dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV. 15
Hasil analisis faktor

Manajemen kesan

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
JF 1	.757	
JF 2	.686	
JF 3	.801	
JF 4	.655	
JF 5	.865	
SF 1		.858
SF 2		.861
SF 3		.817
SF 5		.630

Sumber: data yang diolah

3. Penilaian Kinerja

Tabel IV. 16
Hasil analisis faktor
Penilaian kinerja

Component Matrix^a

	Component
	1
PK1	
PK2	
PK3	
PK4	.838
PK5	.849
PK6	.821
PK7	.914

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan hasil analisis faktor dari tabel IV.16 dapat dilihat beberapa item yang tidak valid karena mempunyai nilai *factor loading* $\geq 0,5$ dan belum terekstrak sempurna. Kemudian dilakukan pengujian analisis faktor lagi dengan tidak mengikutsertakan item-item yang tidak valid. Hasil revisi analisis faktor dimana semua item pertanyaan dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV. 17
Hasil analisis faktor
Penilaian kinerja

Component Matrix

	Compone nt
	1
PK4	.844
PK5	.868
PK6	.843
PK7	.901

Sumber: data yang diolah

2. Uji Reliabilitas

Kuesioner yang telah melewati uji validitas kemudian diuji reliabilitasnya untuk mengetahui konsistensi atau kestabilan alat ukur. Kuesioner yang sudah teruji reliabilitasnya akan memberikan daya persepsi yang sama antara responden satu dengan responden yang lain. Reliabilitas merupakan tingkat kestabilan dari alat pengukur untuk mengukur suatu gejala. Semakin tinggi suatu reliabilitas alat ukur, maka semakin stabil alat tersebut mengukur gejala (Sekaran, 2000).

Untuk mengukur reliabilitas dari instrumen penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi. Umumnya, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 menandakan reliabilitas yang buruk. Reliabilitas yang dapat diterima berada diantara range 0,60-0,79 dan reliabilitas yang baik adalah yang lebih dari 0,80 (Sekaran, 2000). Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan *SPSS 11.5 for*

Windows didapatkan nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel IV.18
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
<i>Organizational practices and policies</i>	0,8625	Baik
<i>Colleagues behavior</i>	0,7377	Diterima
<i>Go along to get ahead</i>	0,6836	Diterima
<i>Job focused</i>	0,8180	Baik
<i>Supervisor focus</i>	0,8144	Baik
Penilaian kinerja	0,8855	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel IV.18 dapat disimpulkan bahwa secara umum semua variabel penelitian dinyatakan reliabel karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* > 0,60

3. Korelasi Antar Variabel

Tabel IV.19
Korelasi Antar Variabel
corelation

		Jenis Kelamin	Status	Masa Kerja	Organizational practices & policies	Colleagues behavior	Go along to get ahead	Job-focused
Jenis Kelamin	Pearson Correlation	1	-.053	-.008	.031	.004	-.132	
	Sig. (2-tailed)	.	.602	.936	.760	.969	.189	
	N	100	100	100	100	100	100	
Status	Pearson Correlation	-.053	1	.054	.017	.045	.034	
	Sig. (2-tailed)	.602	.	.593	.867	.658	.740	
	N	100	100	100	100	100	100	
Masa Kerja	Pearson Correlation	-.008	.054	1	.179	.093	.025	
	Sig. (2-tailed)	.936	.593	.	.075	.360	.806	
	N	100	100	100	100	100	100	
Organizational practices & policies	Pearson Correlation	.031	.017	.179	1	.346(**)	.466(**)	
	Sig. (2-tailed)	.760	.867	.075	.	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	
Colleagues behavior	Pearson Correlation	.004	.045	.093	.346(**)	1	.243(*)	
	Sig. (2-tailed)	.969	.658	.360	.000	.	.015	
	N	100	100	100	100	100	100	
Go along to get ahead	Pearson Correlation	-.132	.034	.025	.466(**)	.243(*)	1	
	Sig. (2-tailed)	.189	.740	.806	.000	.015	.	
	N	100	100	100	100	100	100	
Job-focused	Pearson Correlation	.062	-.024	.200(*)	-.275(**)	-.182	-.289(**)	
	Sig. (2-tailed)	.538	.815	.046	.006	.069	.004	
	N	100	100	100	100	100	100	
Supervisor-focused	Pearson Correlation	.085	.058	.008	-.185	-.044	-.104	
	Sig. (2-tailed)	.401	.564	.935	.065	.664	.303	
	N	100	100	100	100	100	100	
Performance ratings	Pearson Correlation	.007	-.017	-.032	-.471(**)	-.371(**)	-.419(**)	
	Sig. (2-tailed)	.945	.870	.748	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	

Berdasarkan tabel IV. 19 terlihat bahwa variabel *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *job – focused* dan *supervisor focused* dengan penilaian kinerja mempunyai korelasi yang signifikan pada level 0,01. Variabel *Colleagues behavior* dengan *Go along to get ahead*, *Job focused* dan masa kerja dengan *supervisor focused* memiliki korelasi yang signifikan pada level 0,05.

Sedangkan korelasi antara jenis kelamin, status dengan *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *job – focused*, *supervisor focused* dan penilaian kinerja tidak signifikan.

F. Uji Hipotesis

Hierarchical regression analysis

Hierarchical Regression dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga langkah, yang pertama jenis kelamin, masa kerja, *status* (golongan kerja) diregresikan dengan penilaian kinerja, langkah kedua memasukkan *organizational practices and policies*, *colleagues behavior*, *go along to get ahead*, *job – focused* dan *supervisor - focused* dan terakhir interaksi antara dimensi – dimensi persepsi politik organisasi (*organizational practices and policies*, *colleagues behavior* dan *go along to get ahead*) dan *job – focused* serta interaksi antara dimensi - dimensi persepsi politik organisasi (*organizational practices and policies*, *colleagues behavior* dan *go along to get ahead*) dan *supervisor – focused*. Perhitungan *hierarchical regression analysis* ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11.5 *for windows*.

Tabel IV.20
Hierarchical Regression Analysis

Variabel	t	Sig.
<i>Step 1</i>		
Jenis Kelamin	0.058	0.954
Masa kerja	-0.310	0.757
Status (golongan)	-0.142	0.887
R^2	0.001	0.988
Adjusted R^2	-0.030	0.988
F	0.042	0.988
<i>Step II</i>		

Jenis kelamin	-0.491	0.625
Masa Kerja	-0.210	0.834
Status (golongan)	-0.046	0.963
<i>Organizational practices and policies</i>	-2.130*	0.036
<i>Colleagues behavior</i>	-2.278*	0.025
<i>Go along to get ahead</i>	-2.021*	0.046
<i>Job – focused</i>	2.490*	0.015
<i>Supervisor - focused</i>	2.109*	0.038
R^2	0,400***	0.000
Adjusted R^2	0,347***	0.000
F	7.589***	0.000
ΔR^2	0,399***	0.000
F for ΔR^2	12.102***	0.000
<i>Step III</i>		
Jenis kelamin	-0.122	0.904
Masa Kerja	0.249	0.804
Status (golongan)	-0.391	0.697
<i>Organizational practices and policies</i>	-0.223	0.824
<i>Colleagues behavior</i>	-0.988	0.326
<i>Go along to get ahead</i>	-0.028	0.978
<i>Job – focused</i>	1.945*	0.055
<i>Supervisor - focused</i>	-0.760	0.449
<i>OPP x Job – focused</i>	-2.019*	0.047
<i>CB x Job – focused</i>	0.894	0.374
<i>GLGA x Job - focused</i>	-0.365	0.716
<i>OPP x Supervisor - focused</i>	1.141	0.257
<i>CB x Supervisor - focused</i>	-0.034	0.973
<i>GLGA x Supervisor - focused</i>	-0.021	0.983
R^2	0.447	0.317
Adjusted R^2	0.356	0.317
F	4.905***	0.000
ΔR^2	0.047	0.317
F for ΔR^2	1.196	0.317

Dependent Variable: penilaian kinerja

Keterangan: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Sumber : Data primer yang diolah

Seperti yang ditunjukkan pada tabel IV.20, jenis kelamin, masa kerja, status (golongan) memiliki nilai R^2 sebesar 0,1%. Hal ini berarti 0,1% tingkat penilaian kinerja dapat dijelaskan oleh jenis kelamin, masa kerja, status (golongan) sedangkan 99,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model dalam penelitian ini.

Setelah variabel *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *Job – focused*, *Supervisor - focused* dimasukkan, nilai R^2

meningkat dari 0,1% menjadi 40%. Hal ini berarti 40% tingkat penilaian kinerja dapat dijelaskan jenis kelamin, masa kerja, status (golongan) dan *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *Job – focused*, *Supervisor - focused*, sedangkan 60% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model dalam penelitian ini.

Pada langkah terakhir, setelah variabel interaksi antara dimensi - dimensi persepsi politik organisasi dan dimensi - dimensi manajemen kesan dimasukkan, nilai R^2 meningkat dari 40% menjadi 44,7%. Hal ini berarti 44,7% tingkat penilaian kinerja dapat dijelaskan oleh jenis kelamin, masa kerja, status (golongan), *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *Job – focused*, *Supervisor - focused* dan interaksi antara dimensi - dimensi persepsi politik organisasi dan dimensi - dimensi manajemen kesan, sedangkan 55,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui pengaruh jenis kelamin, masa kerja, status (golongan), *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *Job – focused*, *Supervisor - focused*, dan interaksi antara dimensi - dimensi persepsi politik organisasi dan dimensi - dimensi manajemen kesan pada penilaian kinerja dapat dilihat dari nilai t. Pada langkah pertama, jenis kelamin, masa kerja, status (golongan) tidak berpengaruh dan tidak signifikan pada penilaian kinerja ($t = 0,058$; $0,310$; $-0,142$; $p > 0,05$). Pada langkah kedua, *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *Job – focused*, *Supervisor - focused* berpengaruh negatif signifikan pada penilaian kinerja ($t = -2,130$; $-2,278$; $-2,021$; $2,490$; $2,109$; $p < 0,05$). Sedangkan jenis kelamin, masa kerja, status (golongan) tidak berpengaruh pada penilaian kinerja ($t = -0,491$; -

0,210; -0,046; $p>0,05$). Pada langkah terakhir setelah variabel interaksi antara *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead* dan *job – focused* dan variabel interaksi antara *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead* dan *supervisor - focused* dimasukkan, pengaruh *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead*, *supervisor - focused* menjadi tidak signifikan ($t = -0,223; -0,988; -0,028; -0,760; p>0,05$). Pengaruh jenis kelamin, masa kerja, *status* (golongan) juga tidak signifikan ($t = -0,122; 0,249; -0,391; p>0,05$). Variabel *job – focused*, variabel interaksi antara *Organizational practices and policies* dan *job – focused* berpengaruh negatif dan signifikan pada penilaian kinerja ($t = 1,945; -2,019; p<0,05$). Sedangkan variabel interaksi antara *Organizational practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along to get ahead* dan *supervisor – focused* tidak signifikan pada penilaian kinerja ($t = 1,141; -0,034; -0,021; p>0,05$).

G. Pembahasan

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini :

1. Hipotesis 1

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah Persepsi karyawan tentang dimensi - dimensi organisasi politik berpengaruh negatif pada penilaian kinerja? Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel IV.20 dimana nilai t (2) *Organizational Practices and policies*, *Colleagues behavior*, *Go along get ahead* pada penilaian kinerja secara berturut – turut sebesar -2,130; -2,278; -

2,021. Karena nilai t *Organizational Practices and policies, Colleagues behavior, Go along get ahead* pada penilaian kinerja memiliki tingkat signifikansi $< 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa **H1** yang menyatakan Persepsi karyawan tentang dimensi - dimensi politik organisasi berpengaruh negatif pada penilaian kinerja **didukung**. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chen & Fang (2008).

2. Hipotesis 2

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji Apakah ketegasan karyawan dalam dimensi- dimensi manajemen kesan berpengaruh positif pada penilaian kinerja? Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel IV. 20 dimana nilai t (2) *Job – focused* dan *supervisor – focused* pada penilaian kinerja secara berturut – turut sebesar 2,490; 2,109. Karena nilai t *job – focused* dan *supervisor – focused* pada penilaian kinerja memiliki tingkat signifikansi $< 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa **H2** yang menyatakan ketegasan karyawan dalam dimensi- dimensi manajemen kesan berpengaruh positif pada penilaian kinerja **didukung**. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chen & Fang (2008).

3. Hipotesis 3

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja? Pada model 3 dalam Tabel IV.20 setelah memasukkan variabel interaksi antara *Organizational Practices and policies, Colleagues behavior, Go along get ahead* dengan *Job – focused* dan variabel interaksi antara *Organizational Practices and policies, Colleagues behavior, Go along get ahead* dengan

Supervisor – focused. Nilai t untuk interaksi antara *Organizational Practices and policies* dengan *Job – focused* dan nilai t dari variabel *Job – focused* - 2.019; 1.945 memiliki tingkat signifikansi <5% terhadap penilaian kinerja, sedangkan variabel interaksi *Colleagues behavior, Go along get ahead* dengan *Job – focused*, variabel interaksi antara *Organizational Practices and policies, Colleagues behavior, Go along get ahead* dengan *Supervisor – focused* dan variabel *supervisor – focused* dengan nilai t secara berturut – turut 0.894; - 0.365; 1.141; -0.034; -0.021; -0.760, dan tidak signifikan terhadap penilaian kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa **H3** yang menyatakan manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja **didukung sebagian**. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chen & Fang (2008).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dipaparkan kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan implikasi yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan sebagai bagian akhir dari penelitian yang telah dilakukan penulis. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan dan akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian ini. Selain kesimpulan akan disertakan saran-saran yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

a. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil tanggapan responden mengenai *organizational practices and policies*, *colleagues behavior*, *go along get a head*, *job – focused*, *supervisor – focused* dan penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa:

1. Tanggapan responden mengenai *organizational practices and policies*

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 5 maka mayoritas responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan – pertanyaan mengenai *organizational practices and policies*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam mendapatkan posisi dan gaji yang mereka terima sesuai dengan kebijakan dalam perusahaan.

2. Tanggapan responden mengenai *colleagues behavior*

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 6 maka mayoritas responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan – pertanyaan mengenai *colleagues behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam proses interaksi antara para karyawan satu dengan yang lain saling tolong menolong atau saling membantu antara satu dengan yang lain.

3. Tanggapan responden mengenai *go along get a head*

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 7 maka mayoritas responden menjawab tidak setuju atas pertanyaan – pertanyaan mengenai *go along get a head* . Hal ini menunjukkan bahwa para responden dalam proses mengeluarkan pendapat mendapat kebebasan.

4. Tanggapan responden mengenai *job - focused*

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 8 maka mayoritas responden menjawab netral atas pertanyaan – pertanyaan mengenai *job focused* . Hal

ini menunjukkan bahwa para responden netral dalam menggunakan manajemen kesan untuk membuat kesan positif terhadap para *supervisor*.

5. Tanggapan responden mengenai *supervisor – focused*

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 9 maka mayoritas responden menjawab netral atas pertanyaan – pertanyaan mengenai *supervisor – focused*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden netral dalam memuji dan melakukan kebaikan kepada *supervisor*.

6. Tanggapan responden mengenai penilaian kinerja

Berdasarkan hasil yang ada dalam tabel IV. 10 pimpinan perusahaan mayoritas menjawab netral atas pertanyaan – pertanyaan mengenai penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan dalam memberi penilaian kinerja bersifat netral.

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja dengan manajemen kesan sebagai moderasi pada karyawan pada PDAM kota Surakarta dan berdasar hasil analisis yang telah dilakukan peneliti pada bab IV dengan menggunakan metode analisis *Hierarchical regression* maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi – dimensi persepsi politik organisasi berpengaruh negatif pada penilaian kinerja, sehingga **hipotesis 1 didukung** dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa dimensi - dimensi persepsi politik organisasi akan berpengaruh secara negatif pada penilaian kinerja.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi – dimensi manajemen kesan

berpengaruh positif pada penilaian kinerja, sehingga **hipotesis 2 didukung** dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa dimensi – dimensi manajemen kesan berpengaruh secara positif pada penilaian kinerja. Pengaruh positif tersebut menandakan semakin tinggi manajemen kesan maka akan mengakibatkan penilaian kinerja yang tinggi, sebaliknya semakin rendah manajemen kesan akan mengakibatkan penilaian kinerja yang rendah.

3. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja, dalam hal ini *job – focused* signifikan pada penilaian kinerja sedangkan *supervisor – focused* tidak signifikan pada penilaian kinerja sehingga **hipotesis 3 didukung sebagian** dalam penelitian ini.

b. Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada Karyawan PDAM kota Surakarta sebanyak 100 orang, sehingga berdampak pada generalisasi studi yang terbatas.
2. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM kota surakarta sebanyak 100 orang, sehingga berdampak pada generalisasi studi yang terbatas.

c. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

A. Saran untuk penelitian selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya juga menggunakan wawancara

sebagai metode pengumpulan data untuk melengkapi kuesioner sehingga data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang keadaan yang sesungguhnya.

2. Penelitian selanjutnya sebaiknya di masa depan peneliti bisa memperluas lingkup riset mereka untuk membandingkan konsekwensi persepsi politik dan perilaku manajemen kesan didalam kultur berbeda, terutama perbandingan antara perusahaan pribadi dan sektor publik.

B. Saran untuk PDAM kota surakarta

Organisasi adalah tempat bersatunya berbagai paham politik. Yang dapat membuat hasil negatif bagi perusahaan. Dari prespektif pimpinan perusahaan, pimpinan dapat mencoba untuk mengurangi persepsi politik organisasi dengan cara merampingkan saluran komunikasi dapat dilakukan dengan cara pimpinan bertindak selaku pemimpin seluruh komunikasi, dalam hal ini pimpinan berkomunikasi langsung kepada kepala bagian dan kepala bagian menyebarluaskan kepada para bawahannya, berpartisipasi menginspirasi karyawan, efektif menghubungkan imbalan dengan kinerja, adil dan memastikan prosedur pengambilan keputusan berada ditempatnya. Selain itu pimpinan perlu mengidentifikasi karyawan yang menggunakan persepsi politik organisasi dan manajemen kesan pada kehidupan organisasi. Sehingga terhindar dari bias dalam penilaian kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengamati perilaku karyawannya dalam berinteraksi kepada pimpinan maupun rekan kerja mereka dari pengamatan tersebut pimpinan perusahaan dapat mengetahui karyawan yang menggunakan manajemen kesan maupun karyawan yang menggunakan persepsi politik organisasi. Misal karyawan yang

melakukan manajemen kesan seperti permintaan maaf, kesesuaian, pujian yang berlebihan, dan lain – lain. Begitu juga dengan karyawan yang menggunakan persepsi politik organisasi seperti menyerang atau menyalahkan orang lain, pembentukan kekuatan koalisi dengan rekan yang kuat, dan lain – lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Cooper, Donald R and C. William Emong. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Chen, Yei-Yi and Fang W. 2008. ‘The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship’. *Journal Of Business Ethics* 79, 263-277.
- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey and P.Toth: 1997, “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior* 18(2),159–180.
- Ferris, G. R., D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, M. Kacmar and J. L. Howard: 1996, “Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes”, *Human Relations* 49(2), 233–266.
- Gardner, W. L. and M. J. Martinko: 1988, “Impression Management in an

Organizations”, *Journal of Management* 14(2), 321–338.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: BPFE.

Harsono, M. 2001. *Prosedur Pengujian Variabel Kontrol Dan Moderator Dalam Penelitian Perilaku Dengan Menggunakan SPSS 10.00*. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Tidak dipublikasikan.

Arsinta. D dan Harsono, M. 2002. ‘ Pengaruh tingkat *LMX* terhadap penilaian -kinerja dengan kesamaan *gender* dan *locus of control* sebagai variabel moderator’. *Perspektif IX* (1), 53 - 66.

Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.

Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.

Isaac, R. G., W. J. Zerbe and D. C. Pitt: 2001, “Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory”, *Journal of Managerial Issue* XIII (2), 212–226.

Jogiyanto. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE

Karathanos, P., M. D. Pettypool and M. D. Troutt: 1994, ”Sudden Lost Meaning: A Catastrophe?”, *Management Decision* 32(1), 15–19.

Kritner, R and Kinicki, A. 2001. *Organization Behavior*. Edisi kelima. New York: McGraw – Hill.

Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. Edisi kedelapan. New York: McGraw – Hill.

Mohamed, A. A., W. L. Gardner and J. G. P. Poalillo: 1999, “A Taxonomy of Organizational Impression Management Tactics”, *Advances in Competitiveness Research* 7(1), 108–130.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta : Erlangga.

Robbins, Stephen P. 2003. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta : Erlangga.

Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta : PT. Elexmedia Komputindo.

Sekaran, U. *Research methods for bussines : a skill – building approach*. Third Edition. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Sevilla, C. et al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : UI Press.

Sussman, L., A. J. Adam, F. E. Kuzmits and L. E. Raho: 2002, ”Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles”, *Journal of Business Ethics* 40(4), 313–329.

Vigoda, E.: 2000, ”International Politics in Public Administration System: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence,

Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance”, *Public Personnel Management* 29(2), 185–211.

Zivnuska, S., K. M. Kacmar and L. A. Witt: 2004, ”Interaction Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance”, *Journal of Organizational Behavior* 25(5), 627–640.